ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

1.1 Психологія управління в контексті сучасних досліджень

1.2 Якісні ознаки поведінки керівника організації

РОЗДІЛ 2. СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

.1 Основні управлінські функції та вимоги до їх виконання

.2. Шляхи удосконалення впливу керівника на підлеглих

2.3 Напрями підвищення ефективності організації особистої діяльності керівника

ВИСНОВКИ

БІБЛІОГРАФІЯ

ВСТУП

Актуальність та доцільність дослідження. Менеджмент, як наука виник у кінці ХІХ - на початку ХХ століття і пов’язаний з появою масштабних виробництв, на яких працюють десятки, сотні і навіть тисячі людей. Постають проблеми їх діяльності, а саме: організація робочих місць, створення ефективної системи формування зацікавленості працівників у результатах роботи, проведення точного обліку з метою забезпечення контролю, психологічної сумісності та співпраці для досягнення самореалізації та успіху підприємства. Розвиток виробництва поставив перед управлінцями та менеджерами питання про необхідність дослідження закономірностей в управлінні людьми, виявлення тенденцій розвитку виробничої діяльності під дією управлінського впливу, розробки стандартних положень, інструкцій тощо.

У наш час апарат управління є оперативним штабом, що не тільки керує діяльністю всього колективу, але й піклується про подальший його розвиток в економічній сфері. Теоретики і практики управління зрозуміли, що організація є також і соціальною системою, де взаємодіють окремі особи, формальні та неформальні групи. Від психологічного клімату та настрою кожного працівника залежить продуктивність праці, здоров’я працівників і успіх організації.

При правильній розстановці людських ресурсів, при наявності позитивного психологічного клімату та управлінської діяльності з урахуванням психологічних аспектів, організація стає чимось більшим, ніж сума компонентів.

Постійне акумулювання нової інформації потребує від управлінця не уникати сміливих ідей, рішень, “тримати руку” на пульсі життя колективу. Це надасть змогу створити команду однодумців, що підтримають керівника у всіх його починаннях.

Небувала динаміка структурних змін у політичній організації українського суспільства, що спостерігається останнім часом, привела у «великий» і «малий» бізнес людей енергійних, мислячих, ініціативних, але, як правило, малодосвідчених у питаннях організації управління. Рік щоденної рутинної “чорнової” роботи новопризначених керівників та їх структурних підрозділів, особливо районного рівня, керівників державних підприємств, установ, організацій показав, що однієї доброї волі для подолання кризових явищ у державі недостатньо. Потрібні хоча б елементарні знання з менеджменту та соціальної психології.

Тому, для сучасного керівника знання «Психологічних аспектів управлінської діяльності» та впровадження їх у практику, відкривають нові можливості, а саме, можливість налагодити повне взаєморозуміння поміж керівництвом і співробітниками та отримати як результат синергетичний ефект зі стабільним успіхом організації.

Об’єктом дослідження є процес взаємовідносин між керівництвом і співробітниками, та між співробітниками.

Предметом дослідження є сучасні шляхи та методи становлення психологічних взаємовідносин між керівництвом і співробітниками.

Мета дослідження - визначення шляхів, форм, методів та зв’язків взаємопов’язаних елементів, що складають систему ділових взаємовідносин.

Завдання дослідження:

- визначити сутність поняття "психологія управління" та її складових в контексті сучасних досліджень.

- виділити необхідні якості поведінки успішного керівника (організації).

виявити основні управлінські функції та вимоги до їх виконання.

сформулювати висновки та рекомендації щодо впровадження теоретичних засад психології управління серед співробітників, які нададуть можливість підвищити ефективність організації особистої діяльності керівника.

Методи дослідження:

- теоретичні - аналіз філософської, психолого-педагогічної, управлінської літератури з теорії і практики формування управлінської діяльності сучасного менеджера;

- емпіричні методи - бесіда, аналіз результатів навчальної, науково-дослідної, практичної та психологічної діяльності практикуючих менеджерів.

Теоретичне значення отриманих результатів дослідження полягає в обґрунтуванні виховного потенціалу менеджерів; у виявленні ефективних шляхів, форм та методів, що сприяють успішній управлінській діяльності.

Практичне значення полягає у можливості використання даного матеріалу у лекційних курсах, спецкурсах та семінарах із курсу сучасної національної управлінської діяльності менеджера.

управління керівник поведінка

РОЗДІЛ 1.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

.1 Психологія управління в контексті сучасних досліджень

Дослідження психологічних аспектів управлінської діяльності пов’язується передусім зі створенням ефективної системи підбору управлінців на певні посади та системи виконання покладених на них функцій і має на меті покращення впливу на працівників через досягнення ефективності в управлінні. Останнім часом на Заході з’явилась велика кількість дослідницьких проектів, в яких наголошується на необхідності розробки психології управління як окремої галузі психологічної науки, що має власний об’єкт та предмет дослідження і володіє власним понятійним апаратом.

На сьогодні існують дві точки зору на об’єкт психології управління. Перша передбачає об’єкт системи “людина-техніка”, а друга - “людина-людина”. Можна також розглядати системи “особистість-група”, “особистість-організація”, “група-група”, “група-організація”, “організація-організація”. Останнім часом все більша увага приділяється питанням управління в системі “людина-машина-людина”, для якої характерний новий тип опосередкованої взаємодії операторів. Проблеми взаємодії у цій системі є граничними між інженерною психологією та соціальною психологією.

Управління стало розглядатися як цілеспрямований вплив на систему. Воно здійснюється таким чином, щоб система переходила із одного стану в необхідний інший стан. Виокремилися умови, що сприяють ефективному функціюванню будь-якої системи управління: система, що піддається управлінню, повинна бути наділена здатністю переходити у різні стани, змінювати свої властивості; система управління повинна мати реальну можливість змінювати стан об'єкта управління (це той, чи ті, ким управляють); управління повинно бути цілеспрямованим, тобто потрібно визначити бажаний майбутній стан керованої системи; система управління повинна мати можливість вибору варіанта рішення, що приймається, із певної кількості варіантів; будь-яка система управління повинна мати реальні ресурси: матеріальні, трудові, інтелектуальні тощо; система, що піддається управлінню, повинна мати інформацію про поточний стан справ (зворотні зв'язки); для того, щоб ефективно і результативно керувати, потрібно систематично оцінювати якість управління. Управління набуло статусу технічного (управління технічними системами - машинами, виробництвом), економічного, соціального, у ході якого регулюються різні відносини між спільнотами людей.

При всіх відмінностях між системами, загальним для них є факт присутності людини в процесі управління. Особистісний чинник є тою психологічною компонентою, що вносить індивідуальне забарвлення у діяльність. Зміни в управлінні обумовили зміни нормативних вимог до керівників, до їх технічної компетентності, здатності орієнтуватися у зростаючих інформаційних потоках, вміння використовувати засоби ділового спілкування, створювати працездатні колективи з людей, що дотримуються різних принципів і цінностей. Керівник став розглядатися як особистість, яка повинна впливати на ефективність використання всіх природних і суспільних ресурсів, здійснювати перспективне і поточне планування, підвищувати культуру праці, регулювати взаємовідносини в колективі та багато іншого.

Названі особливості зумовили розвиток психології управління, яка характеризувалася вченими з різних позицій. Згідно з першим підходом психологія управління - це розширення розуміння інженерної психології за рахунок соціотехнічних систем. Це інженерно-психологічний підхід у визначенні предмета психології управління, основним постулатом якого була відсутність принципових відмінностей між діяльністю оператора і діяльністю керівника. Тим самим відкидалася якісна своєрідність особистості та групи людей як об'єктів управління. Представники даного напрямку в предмет психології управління включали наступні аспекти: психологічні особливості процесів переробки й генерування інформації, структури та елементів управлінської діяльності, організації управлінської праці.

На наш погляд, важливим завданням психології управління залишається проблема добору та комплектування управлінських команд, їх психологічна сумісність; підготовка спеціалістів, здатних до лідерства, до оптимізації службових та міжособистісних взаємостосунків, до розробки наукових рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінської діяльності. Йдеться про оптимізацію методів підготовки і перепідготовки управлінського персоналу, пошук і актуалізацію психологічного потенціалу організації (активізація людських ресурсів). Це, в свою чергу, допоможе сформувати у керівників вміння планувати і прогнозувати діяльність організації, здатність об'єктивно оцінювати власну діяльність і дії підлеглих, робити висновки, підвищувати свою кваліфікацію і майстерність персоналу, виходячи з вимог сьогодення та очікуваних змін у майбутньому.

Отже, психологія управління є комплексною психологічною наукою, яка використовує положення соціальної психології, економіки, інженерної, диференціальної, педагогічної психології стосовно теорії та практики управління (див. рис. 1). Таким чином, психологія управління базується на відповідних знаннях управлінської науки, де спостерігається тісний зв’язок між психологією управління та соціологією організації.



Рис. 1. Міждисциплінарні зв’язки психології управління

Вивченням питання психології управління займались такі вчені як: Н. Веккіо, М. Лозано, А. Морано.

Об’єктом соціальної психології управління виступають трудові колективи, а предметом - соціально-психологічна сторона різноманітних управлінських відносин, що складаються між людьми в процесі управління. Відомий італійський вчений у галузі соціальної психології Н. Веккіо таку багатоманітність вбачав в управлінських відносинах: 1) між системою, що управляє, та системою, яка управляється, або окремими її елементами; 2) в системі, що управляє, та в системі, яка управляється. При цьому в зміст психології управління також включаються соціально-психологічні особливості керівника та його діяльності (стиль).

Послідовник Н. Веккіо М. Лозано зазначав, що аналіз відносин між суб’єктом та об’єктом управління може здійснюватись на декількох рівнях. Він, зокрема, виділив чотири рівні соціально-психологічного розгляду об’єктів управління: 1) рівень окремої особистості; 2) рівень первинного колективу; 3) рівень колективу відділу; 4) рівень колективу організації. Управління на кожному такому рівні характеризується своєю соціально-психологічною специфікою, що проявляється у відповідних управлінських відносинах.

Значний внесок у психологію управління зробив американський психолог А. Морано, використовуючи розроблену ним методику тестів, що мала в основі соціометрію. Він дослідив прийоми обробки експериментального матеріалу та обґрунтував значення становлення людських відносин у групі. Ідеї Морано були покладені в основу так званої доктрини людських відносин.

Такі відомі на Заході вчені як Д. Реглісберг, С. Барлін, П. Дракер, Н. Майєр розгорнули широкий дослідницький пошук в галузі психології управління, спрямований на розкриття соціально-психологічних механізмів життєдіяльності груп та колективів.

Італійські дослідники М. Лозано і Н. Боббіо намагалися вирішити такі концептуальні проблеми психології управління, як взаємовідносини в колективі, психологія керівництва, взаємовідносини в системі “керівник-підлеглий”, психолого-педагогічна підготовка керівників, стимулювання як психологічна проблема, управління груповою поведінкою, соціально-психологічні принципи управління, психологія діяльності та особистість керівника, прийняття рішень з точки зору логіки та психології, інтуїція в управлінні.

Відомий вчений Е. Вендров у своїй праці “Психологічні проблеми управління” також висуває ряд завдань, що мають, на його думку, вирішуватись спеціальною галуззю психологічної науки. Йдеться, зокрема, про вивчення соціально-психологічних аспектів специфіки поведінки людини в групі; масових форм поведінки; соціально-типічного в особистості в залежності від приналежності її до тієї чи іншої умовної групи людей; соціально-психологічних умов управління; впливу соціально-психологічних умов праці на моральний розвиток особистості; психологічних особливостей управління; психологічних основ авторитету особистості в колективі; психології управління та підлеглості; психологічних основ індивідуального підходу до підлеглих.

Психологія управління також перебуває у тісному зв’язку з семіотикою, що має важливе значення для вивчення механізмів культурного розвитку людини, ергономікою, що розкриває сутність трудової діяльності людини, і характерологією - наукою, що об’єднує психологію особистості з соціологією та етикою, а також всі сфери прикладної психології. Разом з тим, психологія управління не є конгломератом проблем, які розробляються іншими науками. Це самостійна галузь науки, яка має власну чітко визначену ціль - сприяти успішному вирішенню завдань у галузі управління.

Людина, для якої управління стало професією, поступово має виробити в собі всі необхідні для цієї діяльності специфічні психологічні якості.

1.2 Якісні ознаки поведінки керівника організації

Характер управління і поведінки керівника багато в чому визначає успіх або неуспіх у діяльності організації.

Питання ефективного управління розглядаються теорією менеджменту М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі. З точки зору проблем практичної психології інтерес становить питання ефективної поведінки керівників організацій, як специфічних суб’єктів діяльності, тобто їх дії, вчинки в різних ситуаціях управління. Ці питання розглядаються у теорії управління Р. Блейка, Д. Моутон [43].

В основі теорії - дві ідеї. Перша - це функції керівника, а друга - структура організації.

До основних функцій керівника відносяться [1, 9]: ініціативність, поінформованість, захист своєї думки, прийняття рішення, вирішення конфліктних ситуацій і критичний аналіз.

Ініціативність можна охарактеризувати такими основними видами тверджень керівника:

1. Я витрачаю рівно стільки зусиль, скільки цього вимагає ситуація.

2. Я вважаю необхідними такі дії, які допомагають іншим і підтримують їх.

. Я хочу підтримувати рівномірний темп діяльності.

. Я спонукаю себе і підлеглих до більш енергійних дій.

. Я вживаю енергійні зусилля, а інші з ентузіазмом мене підтримують.

Поінформованість дозволяє керівнику виробити власну позицію щодо використання джерел інформації:

1. Обмежуюсь такими фактами, переконаннями, позиціями, які отримую від підлеглих.

2. Я шукаю ті факти та позиції, які свідчать, що все в нормі та в повній гармонії.

. Я адекватно сприймаю те, що діється, а перевіряю лише, якщо виникають очевидні розбіжності.

. Я досліджую факти для того, щоб контролювати будь-яку ситуацію і застерегти себе від помилок підлеглих.

. Я збираю інформацію і перевіряю її істинність. Я заохочую підлеглих, які висловлюють думки, що відрізняються від моїх, і завжди уважно вислуховую їх. Я неперервно переоцінюю власні уявлення, інформацію та погляди підлеглих з метою пошуку істини.

Захист власної думки - це визначення певної позиції з декількох можливих:

1. Я керуюсь власним уявленням. Я запобігаю займати чиюсь позицію і не розкриваю своїх думок і ставлень.

2. Я враховую думки інших, але з певними застереженнями.

. Я висловлюю думки без остаточних висновків і сприймаю погляди інших критично.

. Я захищаю свої думки навіть за умов, коли це сприймається критично іншими.

. Я вважаю важливим висловлювати свої турботи і переконання, враховую кращі пропозиції та змінюю власну точку зору.

Вирішення конфліктних ситуацій може здійснюватися керівником декількома шляхами:

1. Я зберігаю авторитет і не втручаюсь у конфліктну ситуацію.

2. Я запобігаю конфліктній ситуації, але, якщо вона виникає, намагаюсь зберегти єдність колективу.

. Якщо конфлікт виникає, то я намагаюсь зайняти таку позицію, яка влаштовує всіх інших.

. Якщо виникла конфліктна ситуація, намагаюсь її або “закрити”, або довести переваги власної точки зору.

. За умов виникнення конфлікту, я намагаюся виявити причини що породили його, і усунути їх.

Критичний аналіз має на меті використання сукупності корисних методів і прийомів дослідження та вирішення проблем діяльності організації, які можна звести до наступних:

1. Я запобігаю зворотному зв’язку.

2. Якщо отримано позитивні результати, то я заохочую підлеглих, але запобігаю негативному зворотному зв’язку.

. Я даю неформальну або опосередковану оцінку інформації щодо завершення роботи, яка отримується через зворотній зв’язок.

. Я привертаю увагу підлеглих до недоліків або нездатності виконати певне завдання.

. Я заохочую двосторонній зворотній зв’язок з метою підвищення ефективності діяльності.

Прийняття рішення може здійснюватися кількома шляхами, що репрезентують певний тип поведінки керівника, який керується наступними твердженнями:

1. Я даю іншим право прийняття рішення і беру всю відповідальність за його наслідки.

2. Я намагаюся приймати такі рішення, які б сприяли підтримці добрих стосунків між працівниками та заохочую інших членів колективу приймати самостійні рішення, якщо це можливо.

. Я прагну ефективних рішень, з якими погоджуються всі інші.

. Я надаю важливе значення самостійному прийняттю рішень і майже не піддаюся впливу інших.

. Я надаю важливе значення прийняттю компетентних рішень, домагаючись при цьому розуміння і схвалення рішень підлеглими.

Розглянуті шість типів поведінки керівників, які подано у вигляді тверджень, розкривають їх певні установки, переконання щодо шляхів вирішення проблем діяльності в організації. Зрозуміло, що реалізація певного типу поведінки буде визначатися як психічними властивостями цього специфічного суб’єкта діяльності, так і його уявленням щодо організації в цілому та її основних характеристик: цілі організації, персонал, ієрархія влади та культура організації (особливо цінності і норми, які суттєво впливають на поведінку її членів).

Саме ці дві ідеї дозволили Р. Блейку та Д. Моутон запропонувати основні типи поведінки керівника в організації [40, 43].

Основні типи поведінки визначаються в системі координат: турбота про виробництво, турбота про підлеглих і колег.

Турбота про виробництво характеризує ставлення керівника до виробництва, яке визначається кількісно-якісними аспектами щодо масштабів та ефективності прийняття ним рішень стосовно результатів, продуктивності, прибутку організацій. Наприклад, говорячи про діяльність університету, можна оперувати такими його показниками, як кількість випускників, кількість студентів на одного викладача, навчальне навантаження, кількість публікацій тощо.

Турбота про підлеглих - це припущення, якими керується управлінець щодо ставлення до підлеглих у різних ситуаціях. Наприклад, турбота про підлеглих може спрямовуватися лише на те, щоб вони симпатизували керівнику. Для інших керівників головне - вчасно та якісно виконати роботу. Турбота про людей може мати різний прояв - створення прийнятних умов праці, вдосконалення системи оплати праці, гарантування зайнятості в організації тощо. Ступінь турботи про людей визначається її характером та інтенсивністю. В залежності від цього може бути відповідна реакція підлеглих: ентузіазм - незадоволення, активність - апатія, творчість - рутинність, відданість організації - індиферентність до її проблем, готовність до реформ - спротив реформуванню тощо.

Взаємозв’язок двох основних напрямків спрямованості керівника в організації визначають основні типи поведінки, ознаки яких характеризують якість керівника як специфічного суб’єкта діяльності. Ступінь прояву турботи про виробництво і про людей вимірюється в балах: 1 бал - найменший прояв, 9 балів - високий.

З усієї можливої сукупності стилів або типів керівництва обрано п’ять типів, які характеризуються індивідуальними якостями поведінки суб’єктів діяльності та визначають наслідки рішень керівників. Ці п’ять основних типів стають провідними, опорними, домінуючими, базовими для певної особи - керівника.

Розглянемо їх особливості [13, 40] й введемо такі позначення:

А, В, С, D, Е - основні типи поведінки в управлінні організацією.

.1, 1.9, 9.1, 5.5, 9.9 - ступені прояву турботи про виробництво та про людей.

Тип А (1.1) - це поведінка, яка характеризує “убогість” управління: докладаються мінімальні зусилля для виконання роботи з метою збереження належності до організації (збереження посади); має місце мінімальна турбота як про виробництво, так і про людей.

Тип В (1.9) - поведінка, що визначає управління за ознакою “заміський клуб”: мінімальна турбота про виробництво, максимальна турбота про людей; основна увага приділяється збереженню дружніх стосунків між працівниками, навіть за рахунок виробництва.

Тип С (5.5) - поведінка, що характеризує управління типу “Людина в організації ” , яка дає можливість досягти необхідних і достатніх показників у роботі, вона стає можливою завдяки створенню рівноваги між підтримкою робочого ритму і збереженням задовільного морального клімату в колективі.

Тип D (9.1) - поведінка, за якою спрацьовує формула “все для виробництва”: максимальна турбота про виробництво поєднується з мінімальною турботою про підлеглих. Керівник, який діє за цією формулою, віддає перевагу максималізації показників виробництва шляхом реалізації наданих повноважень і встановленням контролю над діяльністю підлеглих, диктуючи їм, що і як вони мають діяти; характеризується тим, що активність підлеглих зводиться до мінімуму.

Тип Е (9.9) - поведінка, яка характеризує тип “консенсусного управління”, що синтезує найвищий ступінь прояву турботи і про виробництво, і про людей. Цей тип управління створює орієнтований на досягнення цілей кооперативний підхід. Характерною особливістю цього підходу є бажання досягти результату діяльності організації за умов активної участі працівників, прояву ініціативи, колективного вирішення конфліктів усіма зацікавленими суб’єктами.

Будь-який тип поведінки може бути як основним, так і допоміжним, оскільки поведінка завжди ситуативна. Наприклад, керівникові притаманний основний тип поведінки - А (1.9), тобто він віддає перевагу вчинкам і відкладає прийняття рішення. Але він може проявити і вимогливість (тип D (9.1)), якщо ситуація наближається до критичної. В іншому випадку (основний тип поведінки - D (9.1)) забезпечується чіткий контроль за діями підлеглих, але це може викликати їх протиставлення, і тоді доцільно внести корективи у свою поведінку та перейти до моделі консенсусного вирішення проблем за формулою Е (9.9). Саме в наявності різних моделей поведінки керівника полягає унікальність його діяльності, що в свою чергу вимагає прискіпливого ставлення до психічних властивостей цього специфічного суб’єкта діяльності.

.3 Мотиваційні моделі в управлінні, їх чинники та принципи дії

У найзагальнішому вигляді мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність рушійних сил, спонукаючих людину до здійснення певних дій. Ці сили знаходяться зовні та у середині людини, і примушують його усвідомлено або ж не усвідомлено скоювати деякі вчинки. При цьому зв'язок між окремими силами і діями людини опосередкований дуже складною системою взаємодій, внаслідок чого різні люди можуть абсолютно по різному реагувати на однакові дії з боку однакових сил. Більш того, поведінка людини, здійснювані їм дії у свою чергу також можуть впливати на його реакцію на дії, внаслідок чого може мінятися як ступінь впливу дії, так і спрямованість поведінки, що викликається цією дією.

Беручи до уваги сказане, можна спробувати дати визначення мотивації, що більш деталізується. Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі та форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певної мети. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від безлічі чинників, багато в чому індивідуально і може мінятися під впливом зворотного зв'язку з боку діяльності людини.

## Теорії мотивації

Існують два підходи до вивчення теорій мотивації.

Перший підхід ґрунтується на дослідженні змістовної сторони теорії мотивації. Такі теорії базуються на вивченні потреб людини, які і є основними мотивом їх проведення, а отже, і діяльності. До прихильників такого підходу можна віднести американських психологів Абрама Маслоу, Фредеріка Герцберга і Девіда Мак Клелланда. Розглянемо докладніше ці теорії.

Теорія мотивації по А. Маслоу. Перша з даних теорій називається ієрархією потреб Маслоу. Суть її зводиться до вивчення потреб людини. Це більш рання теорія. Її прихильники, у тому числі і Абрам Маслоу, вважали, що предметом психології є поведінка, а не свідомість людини. В основі ж поведінки лежать потре6и людини, які можна розділити на п'ять груп:

- фізіологічні потреби, необхідні для виживання людини: в їжі, у воді, у відпочинку і т.д.;

потреби в безпеці і упевненості в майбутньому - захист від фізичних і інших небезпек із сторони навколишнього світу, упевненість в тому, що фізіологічні потреби задовольнятимуться і в майбутньому

- соціальні потреби - необхідність в соціальному оточенні. У спілкуванні з людьми, відчуття «ліктя» і підтримка;

потреби в пошані, у визнанні оточуючих і прагненні до особистих досягнень

потреба самовираження, тобто потреба у власному зростанні і в реалізації своїх потенційних можливостей.

Перші дві групи потреб первинні, а наступні три вторинні. Згідно теорії А. Маслоу, всі ці потреби можна розташувати в строгій ієрархічній послідовності у вигляді піраміди, в основі якої лежать первинні потреби, а вершиною є вторинні.

Значення такої ієрархічної побудови полягає в тому, що пріоритетні для людини потреби більш низьких рівнів і це позначається на його мотивації. Іншими словами, в поведінці людини більш визначаючим є задоволення потреб спочатку низьких рівнів, а потім, у міру задоволення цих потреб, стають стимулюючим чинником і потреби більш високих рівнів.

Теорія мотивації Девіда Мак Клелланда. З розвитком економічних відносин і вдосконаленням управління значна роль у теорії мотивації відводиться потребам більш високих рівнів. Згідно твердженню Д.М. Клелленда, структура потреб вищого рівня зводиться до трьох чинників: прагненню до успіху, прагненню до влади, до визнання. При такому твердженні успіх розцінюється не як похвала або визнання з боку колег, а як особисті досягнення в результаті активної діяльності, як готовність брати участь в ухваленні складних рішень і нести за них персональну відповідальність. Прагнення до влади повинне не тільки говорити про честолюбство, але і показувати уміння людини успішно працювати на різних рівнях управління в організаціях, а прагнення до визнання - його здатність бути неформальним лідером, мати свою власну думку і уміти переконувати оточуючих в її правильності.

Теорія мотивації Фредеріка Герцберга. Ця теорія з'явилася у зв'язку з необхідністю з'ясувати вплив матеріальних і нематеріальних чинників на мотивацію людини, що зростає.

Фредерік Герцберг створив модель двохчинника, яка показує задоволеність роботою.

Чинники, що впливають на задоволеність у роботі

Гігієнічні чинники: політика фірми і адміністрації, умови роботи, заробіток, між особові відносини, ступінь безпосереднього контролю за роботою.

Мотиваційні чинники: успіх, просування по службі, визнання і схвалення результату, високий ступінь відповідальності, можливість творчого і ділового зростання.

Перша група чинників (гігієнічні чинники) пов'язана з самовираженням особи, її внутрішніми потребами, а також з навколишнім середовищем, в якому здійснюється сама робота. Друга група чинників мотивації пов'язана з характером і єством самої роботи. Керівник тут повинен пам'ятати про необхідність узагальнення змістовної частини роботи.

Другий підхід до мотивації базується на процесуальних теоріях. Тут мова йде про розподіл зусиль працівників і вибір певного виду поведінки для досягнення конкретних цілей. До таких теорій відносяться теорія очікувань, або модель мотивації по В. Вруму, теорія справедливості і теорія або модель, Портеру - Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума. Згідно теорії очікувань не тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення мети, але і вибраний тип поведінки.

Процесуальні теорії очікування встановлюють, що поведінка співробітників визначається поведінкою:

- керівника, який за певних умов стимулює роботу співробітника;

- співробітника, який упевнений, що за певних умов йому буде видано винагороду;

співробітника і керівника, що допускає, що при певному поліпшенні якості роботи йому буде видано певну винагороду;

співробітника, який зіставляє розмір винагороди з сумою, яка необхідна йому для задоволення певної потреби.

Теорія справедливості. Згідно цієї теорії ефективність мотивації оцінюється працівником не по певній групі чинників, а системно з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, що працюють в аналогічному системному оточенні.

Співробітник оцінює свій розмір заохочення в порівнянні із заохоченнями інших співробітників. При цьому він враховує умови в яких працюють він і інші співробітники. Наприклад, один працює на новому устаткуванні, а другий - на старому, у одного була одна якість заготівок, а у другого - інша. Або наприклад, керівник не забезпечує співробітника тією роботою, яка відповідає його кваліфікації, або був відсутній доступ до інформації, необхідної для виконання роботи, і т.д.

Теорія мотивації Л. Портера - Е. Лоулера. Ця теорія побудована на поєднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Суть її в тому, що введені співвідношення між винагородою і досягнутими результатами.

Л. Портер і Э. Лоулер ввели три змінні, які впливають на розмір винагороди: зусилля, особові якості людини і його здібності, усвідомлення своєї ролі. Елементи теорії очікування тут виявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до зусиль, що затрачує в процесі праці, і вірить в те, що ця винагорода буде адекватною затраченим його зусиллям. Елементи теорії справедливості виявляються в тому, що люди мають власну думку з приводу правильності або неправильності винагороди в порівнянні з іншими співробітниками, а відповідно і ступінь задоволення. Звідси важливий висновок про те, що саме результати праці є причиною задоволення співробітника, а не навпаки. Згідно такої теорії результативність повинна неухильно підвищуватися.

# Теорія мотивації Дугласа Макгрегора. Дуглас Макгрегор проаналізував діяльність виконавця на робочому місці і виявив, що керівник може контролювати наступні параметри, що визначають дії виконавця:

- завдання, які одержує підлеглий;

- якість виконання завдання;

час отримання завдання;

очікуваний час виконання задачі;

засоби, що є для виконання задачі;

колектив, в якому працює підлеглий;

інструкції, одержані підлеглим;

переконання підлеглого в посильності задачі;

переконання підлеглого у винагороді за успішну роботу;

розмір винагороди за проведену роботу;

рівень залучення підлеглого в круг проблем, пов'язаних з роботою.

Всі ці чинники залежать від керівника і, в тій чи іншій мірі впливають на працівника, визначаючи якість і інтенсивність його праці. Дуглас Макгрегор прийшов до висновку, що на основі цих чинників можливо застосувати два різні підходи до управління, які він назвав «Теорія X» і «Теорія У».

«теорія X» утілює чисто авторитарний стиль управління. Він характеризується істотною централізацією влади, жорстким контролем по перерахованих вище чинниках.

«теорія У» відповідає демократичному стилю управління і припускає делегування повноважень, поліпшення взаємостосунків у колективі, обліку відповідної мотивації виконавців і їх психологічних потреб, збагачення змісту роботи.

## Переваги і недоліки діючих мотиваційних моделей в управлінні

Проте буде помилково вважати, що приведені вище мотиваційні моделі бездоганні і їх не можна піддати критиці за недоліки, що є в них, в теоретичному і практичному аспектах.

Розглянуті вище стратегічні теорії управління людськими ресурсами кожна фірма адаптує під специфічні особливості свого функціонування. Від успішності рішення цього питання залежить чи будуть підлеглі прагнути працювати добре або ж просто відбувати присутственные годинник.

У даному розділі я б хотів проаналізувати можливі причини пасивності працівників, а також розглянути кілька, на мій погляд, ефективних методів, за допомогою яких можна викликати ентузіазм і співпрацю робітників.

Причини пасивності працівника.

Згідно «Теорії У» будь-який співробітник, прийшовши на нове місце роботи, хотів би проявити себе з кращого боку. Він повний інтересу до своєї нової діяльності. Крім того, керівництво зацікавлено в тому, щоб співробітники творчо і з натхненням відносилися до своїх обов'язків. Проте через ряд чинників, у тому числі таких як ступені особистої відповідальності, відносин з начальником, і т.д. у працівника може наступити розчарування в своїй діяльності. Це як правило викликано наступними причинами:

- надмірне втручання з боку безпосереднього керівника;

- відсутність психологічної і організаційної підтримки;

недолік необхідної інформації;

надмірна сухість і недолік уваги керівника до запитів підлеглого;

відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці;

неефективне рішення керівником службових проблем працівника;

некоректність оцінки працівника керівником;

Ці чинники викликають у рядового працівника відчуття приниження. Підриваються відчуття гордості, впевненості в собі, в стабільності свого службового положення і можливості подальшого просування.

Процес втрати інтересу до праці можна розкласти на шість стадій.

Стадія 1: Розгубленість.

Стадія 2: Роздратування.

Стадія 3: Підсвідомі надії.

Стадія 4: Розчарування.

Стадія 5: Втрата готовності до співпраці.

Стадія 6: Заключна.

Мотивуючі чинники, принципи дії на мотивацію людей.

Отримання нового місця роботи, а так само зміна звичних умов діяльності стимулює працівника, викликає в ньому бажання проявити себе з кращого боку. Не діставши можливості відчути себе необхідним, самостійним працівником, якому довіряють і якого поважають, він розчаровується в своїй роботі.

З економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю. Керівник зобов'язаний розуміти і пам’ятати про моральний чинник. Усвідомлення цієї проблеми ставить перед керівником нову : якою повинна бути ідеальна для підлеглих робота?

Відповідаючи на це питання не слідує прагне надмірної специфічності і оригінальності. Все одно врахувати відмінність в смаках і особистих думках кожного вдається рідко, тому керівник, як правило, прагне підвищення інтегральної продуктивності. З приведеними нижче чинниками у керівника є шанс одержати згоду максимальної кількості своїх підлеглих. Отже, ідеальна робота повинна:

- мати цілісність, тобто приводити до певного результату.

- оцінюватися службовцями як важлива і заслуговуюча бути виконаною.

давати можливість службовцю ухвалювати рішення, необхідні для її виконання, тобто повинна бути автономія (у встановлених межах) або, як варіант, - групова автономія.

забезпечувати зворотний зв'язок з працівником, оцінюватися залежно від ефективності його праці.

приносити справедливу з погляду працівника винагороду.

РОЗДІЛ 2.

СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

.1 Основні управлінські функції та вимоги до їх виконання

Всі можливі тонкощі і особливості роботи управлінця в будь-якій сфері людської діяльності не можуть бути зведені і вивчені в якійсь одній універсальній дисципліні. Однак існує така сфера накопичення і розвитку людських знань з питань управління, яка одночасно є і дуже специфічною для кожної окремої особи і універсальною для певного загалу людей, ім’я яким - управлінці. Специфічність полягає в тому, що будь-яка особа володіє неповторним, притаманним тільки їй набором рис, характеристик, вмінь, навиків, кваліфікацій і досвіду, а універсальність - в тому, що існують певні, перевірені роками і результатами методи та прийоми, підходи і алгоритми, процедури і стереотипи, засвоєння та використання яких будь-ким з управлінців сприятиме підвищенню ефективності та результативності повсякденного виконання ним управлінських функцій.

Мистецтво організації управлінської діяльності (управлінський менеджмент) - це мистецтво впливу на людей і через людей на інші ресурси організації з метою ефективного і результативного досягнення встановлених цілей [32].

Саме вплив на людей є одним із головних інструментів управлінця при реалізації ним наступних чотирьох управлінських функцій [37]:

Планування (прогнозування, планування) - вибір майбутнього напрямку діяльності організації загалом та її окремих підрозділів зокрема, встановлення запланованих цілей і результатів, а також прийняття рішень про шляхи їх досягнення на основі збирання та аналізу необхідної для цього інформації.

Організація або організовування (організація, координація, регулювання) - прийняття рішень про необхідні дії, які приведуть до досягнення встановлених у процесі планування цілей, а також про забезпечення цих дій всіма видами необхідних ресурсів (людських, фінансових, фізичних і сировинних).

Мотивація або мотивування - процес формування в рамках організації комплексу необхідних мотивів і мотиваторів, ініціювання дії яких відповідними впливами зі сторони системи управління, внутрішнього середовища чи зовнішнього оточення організації перетворює останні у вольові дії та робочу поведінку персоналу організації з досягнення встановлених цілей.

Контроль або контролювання (облік, аналіз, контроль) - процес порівняння фактично досягнутих результатів діяльності з запланованими показниками та вироблення і реалізація (у випадку необхідності) коректувальних заходів з метою забезпечення досягнення цих показників.

Звідси випливають основні функції керівника [6, 8]:

Планування - це процес, за допомогою якого ми вирішуємо, чого ж ми хочемо досягнути в майбутньому і як ми це хочемо зробити. Він вимагає від керівника наступних вмінь: прогнозування, визначення мети, планування часу, планування бюджету, визначення послідовності дій.

Організація - це процес, за допомогою якого ми виділяємо ресурси для досягнення запланованого, ми розробляємо графік роботи, визначаємо відповідальних за роботу і т. д. Для його реалізації потрібні вміння: визначення структури роботи - розподіл завдань, підбір людей, делегування завдань.

Лідерство - це процес, за допомогою якого ми розвиваємо і мотивуємо людей, підштовхуємо до успіху, ведемо за собою. Тут неможливо обійтися без: узагальнення, захоплення своїм прикладом інших, мотивування людей, оцінка виконання роботи, навчання та наставництво.

Контроль - це процес, який допомагає нам розуміти, на якому етапі знаходиться виконання завдання. Він вимагає: визначення стандартів та якості роботи, коректування помилок, оцінки прогресу виконання завдань у відповідності із графіком.

Ефективне і результативне виконання управлінських функцій вимагає від особи володіння певними знаннями і навиками, які в найбільш узагальненому вигляді можна сформулювати як певний перелік кваліфікаційних вимог:

- концептуальні - здатність логічним чином збирати, концентрувати, аналізувати та інтерпретувати необхідну інформацію;

- людські стосунки - здатність розуміти інших людей та ефективно взаємодіяти з ними;

адміністративні - здатність формувати і виконувати певним упорядкованим методом процедури і процеси перетворення управлінських рішень у результати;

фахові - наявність певних знань і здатність ефективно виконувати специфічні процеси і вимоги, які властиві тій чи іншій професії, посаді та організації.

Які ж основні знання, вміння та навики можуть бути рекомендовані управлінцю для освоєння і використання в намаганні постійно удосконалювати як власну роботу, так і роботу колективу, який ним очолюється?

У першу чергу слід виділити дві групи таких знань [6, 12, 13]:

знання, спрямовані на удосконалення свого спілкування в процесі роботи з людьми внутрішнього середовища Вашої організації (підлеглими, колегами), з людьми зовнішнього оточення (споживачами Ваших послуг і постачальниками необхідних Вашій організації послуг, обладнання чи матеріалів), а також ефективного впливу на них;

знання, спрямовані на ліквідацію особистих недоліків, розвитку та удосконалення володіння певними вміннями і навиками ефективного організовування особистої діяльності в рамках організації.

До першої групи слід віднести наступні вміння і навики:

підбір працівників і створення власної команди;

делегування повноважень;

спілкування з людьми і надання їм порад;

розв’язування конфліктів;

організовування і проведення нарад, зборів;

підготовка виступів.

Друга група включає такі вміння та навики:

встановлення цілей та вибір пріоритетів;

раціональне управління власним і чужим часом;

вироблення управлінських рішень;

робота з документами;

володіння оргтехнікою та ін.

Звичайно, перелік вище зазначених навичок та вмінь необхідних будь-якому управлінцю далеко не вичерпується. Адже життя продовжується і кожен день формує і приносить нові вимоги до його активних учасників.

.2 Шляхи удосконалення впливу керівника на підлеглих

Найбільш типові шляхи або можливостями удосконалення впливу керівника на оточення (переважно на підлеглих) є:

ПІДБІР ПРАЦІВНИКІВ. Аксіомою державотворення є обов’язковість формування професійного корпусу державних службовців, який відповідає завданням держави, її цілям, політичному режиму й функціям. Держава не може існувати без спеціально створеного апарату. Найважливішою умовою, що визначає цілісність підходу до побудови державного апарату, є бажання і здатність виокремити з державно-правових відносин центральну фігуру - людину, тобто службовця, який може якісно працювати, об’єктивно виражати інтереси громадян, виконувати їхні вимоги, кваліфіковано й чітко працювати. У цьому й виявляється соціальна суть інституту державної служби. Саме люди (службовці) є головною надією і ресурсом апарату усієї державної влади.

Підбираючи працівників, керівник повинен розуміти, що оточуючі його люди не менша, а можливо й більша цінність, ніж він сам. На могильному камені видатного американського промисловця Ендрю Карнегі вибито: “Тут лежить чоловік, який знав, як залучити собі на службу людей, кращих від себе” [53]. Безперечно, обмежитись виключно тільки цим принципом було б невірно, але глибинний сенс цього вислову полягає в тому, що управлінець не повинен боятися в своєму оточенні талановитих і непересічних людей, а навпаки шукати тих, хто може власними перевагами певним чином компенсувати його слабкі сторони. У цьому контексті дуже важливе розуміння керівником того, що люди, які його оточують, не менша, а можливо й більша цінність, ніж він сам.

ПОБУДОВА (ФОРМУВАННЯ) КОМАНДИ. Англійською “команда” (team) означає групу людей, яка з метою досягнення встановленої цілі практикує всесторонню і спільну участь усіх її членів у прийнятті та реалізації управлінських рішень [45, 51] .

Створення команди, а точніше перетворення колективу підлеглих у групу однодумців-співпрацівників, є дуже важливим для будь-якого управлінця, що бажає бути успішним. Вирішальним чинником цього підходу є здатність управлінця розвивати в колективі атмосферу довіри, відкритості, взаємоповаги і взаємодопомоги.

Управлінець, орієнтований на створення колективу-команди, повинен:

мати міцні навики керівництва;

бути послідовним;

підтримувати ідею колективізму;

вміти підбирати співробітників;

турбуватися про всіх членів колективу;

створювати позитивний робочий клімат;

бути зацікавленим у позитивних результатах роботи;

чітко розуміти призначення своєї організації;

використовувати ефективні методи особистої роботи;

добре розподіляти обов’язки між співробітниками;

аналізувати ситуації без критики конкретних осіб;

підтримувати та заохочувати прагнення своїх співробітників до

особистого розвитку та розкриття творчого потенціалу;

використовувати конфлікти в конструктивних цілях;

заохочувати тих, хто ризикує;

постійно добиватися зворотного зв’язку і підтримувати його;

бути однаково вимогливим і до себе і до підлеглих.

Сформувавши у себе хоча б тільки частину із перелічених вище рис, керівник отримає потужний інструмент управління, який дозволить створити енергійну, ефективну і результативну команду не підлеглих, а відповідальних співробітників-однодумців із значним творчим та інноваційним потенціалом. Якщо ж тільки декларувати власне визнання учасницького управління, грати “роль” управлінця-демократа, відмовляючись від неї, коли вона розходитиметься з особистими бажаннями, переконаннями та цілями, то така “симуляція даного стилю управління призведе тільки до негативних наслідків. Підлеглі скоріше нададуть перевагу щирому керівнику - “автократу ” , ніж удаваному “демократу” чи навіть “лібералу”.

ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ. Це процес добровільної передачі професійних обов’язків та повноважень підлеглим членам організації, які беруть на себе відповідальність за їх виконання.

Уміння делегувати своїм співробітникам частини власних повноважень сприяє:

- розвитку співробітників;

- можливості концентрувати увагу керівника на найважливіших справах;

підвищенню продуктивності праці;

поліпшенню рівня контролю за виконанням доручень.

Для ефективного делегування своїх повноважень керівник повинен навчитися:

- повністю володіти чітко визначеними повноваженнями;

- добре спілкуватися з підлеглими та заохочувати учасницький стиль роботи;

брати до уваги тільки результати роботи, а не шляхи їх досягнення;

добре знати своїх підлеглих і довіряти їм;

надавати підлеглим необхідну підтримку в їх навчанні і розвитку.

Ознаки того, що керівник погано володіє делегуванням:

- все знає і вміє сам;

- самостійно виконує більшість справ, вважаючи, що зробить це краще;

вникає в усі деталі та дрібниці;

перекладає вину за можливі недоліки в роботі на підлеглих;

зволікає з прийняттям рішень.

Тільки ліквідувавши у себе ці недоліки, можна зробити перший крок до оволодіння процесом ефективного делегування. Згадуваний вище Ендрю Карнегі говорив: “Коли людина усвідомлює, що вона може покликати собі на допомогу інших людей з метою виконання певної роботи, вона здійснює великий крок у своєму житті” [50].

СПІЛКУВАННЯ І ПОРАДНИЦТВО. Від 60 % до 80 % робочого часу пересічний управлінець проводить у режимі спілкування з оточуючими його людьми (розмови і вирішення проблем з відвідувачами, консультування і призначення завдань підлеглим, координація дій і дискусії з колегами, наради та обговорення різноманітних питань із керівниками вищого рівня). Не вміючи добре спілкуватися з людьми, керівник не зможе дати добру пораду, а не вміючи радити - не буде мати предмету для доброго спілкування.

Процес спілкування охоплює дві взаємопов’язані складові:

1) висловлювання співрозмовнику власних думок;

) вислуховування думок співрозмовника.

Управлінець завжди повинен надавати перевагу уважному вислуховуванню, а не можливості поговорити самому.

рекомендацій щодо техніки ведення розмови (у психологічній літературі - “активне вислуховування”):

1. Намагайтесь уникати необхідності говорити самому, даючи можливість говорити Вашому співрозмовнику.

2. Уникайте будь-якого відволікання від розмови. Закривайте двері кабінету або знаходьте відповідне місце для її спокійного проведення.

. Постійно демонструйте справжній інтерес до теми і предмету розмови, не намагайтесь в цей час виконувати ще якісь дії, всю увагу сконцентруйте на співрозмовнику.

. Ставте запитання, деталізуючи предмет розмови з метою отримання максимуму інформації.

. Час від часу робіть проміжні підсумки шляхом вживання зворотів “Якщо я Вас правильно зрозумів...”, “Як Ви сказали перед цим...” і т. п. Це дозволить Вам зафіксувати в пам’яті попередню частину розмови, а у випадку якогось непорозуміння - виправити хибне тлумачення почутого.

. Під час розмови постійно намагайтесь відчувати себе на місці співрозмовника.

. Не втрачайте рівноваги, а у випадку, якщо це й трапилось, - не подавайте найменшого знаку.

. Не перебивайте співрозмовника, давайте повністю завершувати думку.

. Намагайтесь коротко занотувати зміст важливих розмов або зустрічей разом з датою, часом і місцем проведення.

. Для впевненого розуміння ключових моментів розмови, активізації співрозмовника, спрямування розмови в необхідних Вам напрямках активно використовуйте мотивацію зворотного зв’язку, вживаючи час від часу фрази типу “Я слухаю Вас, продовжуйте...”, “Зрозуміло, продовжуйте, будь-ласка...”, “Зупиніться, будь-ласка, детальніше на ...” і т. п.

Тільки добре вникнувши в проблеми співрозмовника, зрозумівши і вивчивши його наміри і прагнення, можна дати йому добру і відповідну професійну пораду (консультацію) - один з найбільш важливих і важких аспектів професії управлінця.

Порадництво - це професійне керівництво однією особою діями іншої особи шляхом співбесід з використанням психологічних методів мотивації.

Ключовим чинником здатності управлінця до належного порадництва виступає вміння спілкуватися з підлеглими - розумними і недалекими, досвідченими і новачками, поступливими і впертими, симпатичними і не зовсім, яким керівник зобов’язаний надавати професійні поради об’єктивно і неупереджено, оскільки його головною метою в цьому процесі є покращення результатів роботи підлеглого, а в більш широкому розумінні - і свого особистого результату як керівника.

Приблизний порядок співбесіди з підлеглим, що забезпечить ефективність і дієвість наданих професійних порад:

1. Визначте кінцеву мету співбесіди.

2. Разом з підлеглим визначить проблему, ситуацію, поведінку і т. ін., яку Ви спільно хочете розв’язати, поміняти, удосконалити.

. Уважно вислухайте точку зору Вашого співрозмовника, допомагаючи відповідними запитаннями, уточненнями, коментарями, жестами, мімікою і т. п.

. Проведіть уточнення та спільне погодження розуміння проблеми, ситуації, поведінки і т. д.

. Разом з підлеглим розгляньте всі альтернативні варіанти можливих порад і визначте Ваше остаточне рішення та заходи з його реалізації.

. Через певний час проконтролюйте результати впливу Вашої поради.

. Постійно закріпляйте позитивні результати, аналізуйте причини негативних і продовжуйте спільно шукати кращі варіанти майбутніх порад.

РОЗВ’ЯЗУВАННЯ КОНФЛІКТІВ.

Конфлікт (з точки зору управління) - це зіткнення альтернативних думок, ідей, дій, поведінок і т. п., генераторами яких виступають дві або більше сторін, які переслідують власні протилежно орієнтовані інтереси.

Для більшості людей конфлікт асоціюється з чимось негативним (агресія, сварка, погрози, ворожість і т. п.). Але деякі види конфліктів у рамках організації вважаються не тільки допустимими, а навіть бажаними, як джерело її розвитку та удосконалення відносин між працівниками.

Конфлікти, виникнення яких сприяє підвищенню ефективності організації, називають функціональними або конструктивними, а конфлікти, які зменшують задоволення від роботи, погіршують умови співробітництва, знижують ефективність функціонування, відволікають від основних завдань, - дисфункціональними або деструктивними.

Відносно того між ким виникають, розвиваються і вирішуються конфлікти, їх ділять на внутрішньоособові, міжособові, між особою та групою, міжгрупові.

При виникненні конфліктної ситуації необхідно перш за все здійснити її аналіз:

а) правильно визначити причину конфлікту;

б) вибрати правильний стиль поведінки в конкретній конфліктній ситуації та використати відповідну техніку її розв’язку.

Досить вдалим підходом до розв’язку конфліктів і вибору відповідного стилю поведінки є метод, описаний Кеннетом, Томасом, Ральфом та Кілменом, які запропонували 5 основних стилів [4, 8] :

Стиль конкуренції. Управлінець, який практикує цей стиль, дуже активний і вважає, що конфлікти повинні вирішуватись за його сценарієм. Головна рушійна сила такої поведінки - самоствердження та потреба влади. Керівник може використовувати цей стиль у випадку наявності значних владних повноважень, переконаності і впевненості, що його оцінка ситуації та підхід до її вирішення правильні.

Стиль співробітництва. Передбачає активну участь у розв’язанні конфлікту і відстоюванні власних інтересів з одночасним намаганням співробітничати з протилежною стороною. Такий стиль вимагає від обох учасників конфлікту реалізму, терпіння, а іншими словами - демократичної зрілості конфліктуючих сторін. Даний стиль є розумним та зваженим, враховує інтереси обох сторін, дозволяє досягнути найбільш конструктивних розв’язків у складних ситуаціях.

Стиль ухилення. Найкращою характеристикою цього стилю є відомий вислів Дейла Карнегі: “У світі існує тільки один засіб отримати верх у суперечці - ухилитися від неї”. Даним стилем слід користуватись тоді, коли проблема не є надто важливою для Вас і Ви не хочете даремно витрачати сили на дрібниці. Його слід дотримуватись також тоді. Коли Ви відчуваєте безнадійність ситуації.

Стиль пристосування. В цьому випадку Ви можете дозволити собі діяти разом з опонентом, не намагаючись відстоювати власні інтереси. Така поведінка є доцільною у випадку, коли результат конфлікту є надто важливим для протилежної сторони і не дуже суттєвим для Вас, у зв’язку з чим Ви можете жертвувати власними інтересами (хай незначними) на користь опонента, пом’якшуючи конфлікт і відновлюючи гармонію стосунків, що інколи переростає в значний позитивний результат.

Стиль компромісу. Цей стиль гарний вже тим, що він об’єднує, а не роз’єднує сторони, реалізуючи відому формулу “Поганий мир - кращий від доброї війни”. Для нього характерна та особливість, що Ви, частково поступаючись власними інтересами, досягаєте часткового їх задоволення, з аналогічними успіхами протилежної сторони. Даний стиль є найбільш ефективним у тих випадках, коли сторони добиваються однієї і тієї ж мети і знають, що її досягнення неможливе навіть у результаті тісного співробітництва.

Комбінований стиль. Полягає у використанні тих чи інших варіантів у залежності від поточного стану конфлікту і ситуації, яка складається навколо нього. Рекомендований у випадках важких, складних і тривалих конфліктів.

ОРГАНІЗОВУВАННЯ І ПРОВЕДЕННЯ НАРАД.

Переваги даного інструменту управління через спілкування з людьми:

. Раціональне використання часу. Скликавши нараду, керівник зберігає значну долю особистого часу і часу підлеглих. Адже, якщо радитись з багатьма співпрацівниками поодинці, то затрачений на це час зростає в геометричній прогресії.

. Надання погодженої та достовірної інформації. Можливість одночасного повідомлення однакової за змістом та якістю інформації багатьом учасникам виключає можливі перекручення та невірну інтерпретацію інформації, яка б отримувалась у процесі роздільного спілкування.

. Офіційний обмін інформацією. Відкритий обмін думками з певного приводу, можливість вільної дискусії на нарадах з розв’язку проблемних ситуацій і питань, коли будь-які зауваження, коментарі, репліки можуть генерувати таке вирішення проблеми, яке ніколи не було б придумане кожним із учасників наради окремо.

До традиційних недоліків нарад відносять:

. Затратний характер. Західні експерти вважають, що при визначенні вартісних показників конкретної наради слід враховувати заробітну плату з нарахуваннями усіх учасників за час наради і часу на проїзд до місця її проведення, вартість проїзду, вартість роботи з підготовки, приміщення, енергії, оргтехніки, роздаткових матеріалів, витратних та канцелярських товарів і т. д. У зв’язку з цим важливість питань, які виносяться для загального обговорення і вирішення, повинна завжди виправдовувати ті кошти, які будуть затрачені на її проведення.

. Ефект знеособлення. Сьогодні ще, на жаль, наради не є тим місцем, яке сприяє і заохочує відкритий обмін думками між учасниками. Вони охоче спілкуючись між собою в кулуарах, а у більш заформалізованій атмосфері наради, неохоче беруть участь в обговоренні питання шляхом публічного виступу.

Мистецтво проведення наради у керівника в тому, що він повинен проводити її в чітко окреслений регламентом роботи час.

Керівник зобов’язаний:

потурбуватись про підготовку наради: чітко визначити мету, окреслити планові питання, продумати порядок проведення, уточнити кількість учасників, їх компетентність;

завчасно виділити основні питання, які будуть обговорюватись, ознайомити з ними підлеглих;

на початку наради чітко визначити порядок денний та регламент, неухильно їх дотримуватись у ході наради;

визначити послідовність обговорюваних питань, у першу чергу розглядати ті, які не викличуть суперечок та великих затрат часу;

не перебивати репліками виступаючих, не допускати натяків, підтекстів та недомовок;

не демонструвати неповаги до учасників наради, слідкувати за обличчям, мовою, позою, не допускати голосних промов, іронічних, насмішкуватих висловів на адресу присутніх, не підписувати листів, не допускати розмов по телефону з третіми особами;

не дратуватися, коли підлеглі говорять не так, як хотілось би Вам;

вимагати діловитості, чіткості у висловлюваннях і по суті обговорюваних питань;

бути чемним, привітним і вимагати цього від присутніх;

кожна нарада - це форма рівноправного обміну думками, тому свою думку краще висловити у підсумковому виступі, спокійно, доброзичливо оцінити всі пропозиції, висловлювання, оцінити всі поради і думки;

створити творчу атмосферу обміну думками, виявити всі точки зору на проблему;

застосовувати метод “брейнстормінгу” - мозкового штурму;

намагатися вміло використати гумор, знімаючи психологічні стреси;

вести ділові записи, берегти свій і чужий час;

конкретно відповідати на питання при поясненні ситуації по проблемі;

бути взаємно ввічливою людиною [46].

ПІДГОТОВКА ВИСТУПУ.

Вміння довести до аудиторії необхідну інформацію в простій, доступній та переконливій манері має неабияку цінність для будь-якого управлінця, більшість з яких (особливо на початку кар’єри) погано володіють даром красномовства.

Отже, рекомендації щодо підготовки і виголошення виступів:

. Визначіть МЕТУ Вашого виступу, який повинен бути переконливим не за рахунок декларативних заяв, а за рахунок логічно викладених і пов’язаних фактів, цифр і документів.

. Складіть план виступу на основі того, ЩО Ви хочете донести до аудиторії, СКІЛЬКИ ЧАСУ Ви для цього матимете, ЯК КРАЩЕ це зробити.

. Користуйтесь демонстраційними матеріалами, які дадуть Вам змогу ефективніше використати час виступу.

. При підготовці керуйтесь популярним КІSS-принципом (від англійського вислову Keep It Short and Simpie - дотримуйся стислості і простоти) з наступною послідовністю кроків:

.1. Повідомте предмет Вашого виступу.

.2. Виголосіть основну частину виступу.

.3. Стисло закінчіть з нагадуванням основної тези виступу.

. Користуйтеся розмовною манерою викладення матеріалу виступу.

. Враховуйте склад аудиторії, перед якою Ви маєте виступати.

. Попередньо не забудьте попрактикуватися [5].

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.

Функція прийняття рішення - серцевина державного управління. Керівнику в процесі діяльності, розглядаючи будь-яку проблему, необхідно приймати рішення, знаходити оптимальний варіант поведінки.

Стадії і методика прийняття рішень:

добре обміркувати поставлену проблему;

зібрати потрібну інформацію і скласти об’єктивну характеристику;

вивчити проблему, зіставити факти , потрібну інформацію разом з авторитетними фахівцями, спеціалістами;

чітко сформулювати ціль та шляхи досягнення поставленої мети;

розробити спосіб вирішення проблеми, скласти план, графік, систему;

оформити у вигляді письмового розпорядження, рекомендації;

довести зміст проблеми, розпорядження до виконувачів рішень;

провести інструктаж, дати чіткі пояснення щодо важливості виконання рішення, проектуючи потрібний результат;

врахувати індивідуальні якості виконавців, їх здібності, інтереси, пропозиції;

внести в своє рішення корективи згідно з пропозиціями колег після їх “брейнстормінгу” - мозкового штурму;

продумати та організувати зворотний зв’язок для отримання інформації про виконання рішення;

перевірити отриману інформацію, не покладаючись на когось, або з допомогою довірених осіб (комісії);

все зробити, щоб у працівників був стимул до роботи, спонукаючи до активного виконання рішення.

Основні вимоги до управлінських рішень:

відповідність чинному законодавству України;

узгодженість із рішеннями державних органів вищого рівня;

обґрунтованість і реалістичність;

чітке визначення мети;

базування на точній і об’єктивній інформації;

конкретність;

повнота і структура змісту;

логічність викладу [9, 33].

.3 Напрямки підвищення ефективності організації особистої діяльності керівника

Ліквідація особистих недоліків шляхом постійного здобування додаткових знань, розвитку та удосконалення необхідних управлінцю вмінь і навиків, гарантуватиме відповідну ефективність і результативність особистого вкладу керівника в загально організаційний успіх.

Най- (головніші, потрібніші, актуальніші) вміння і навики керівника:

ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІЛЕЙ.

Для раціонального встановлення цілей управлінцю слід керуватися наступними рекомендаціями:

. Вибирати для встановлення цілей тільки ключові сфери діяльності

організації.

. Залучати до їх встановлення підлеглих.

. Встановлювати максимально конкретизовані і вимірювані значення цілей.

. Встановлювати важкодоступні, але досяжні цілі.

. Витримувати рівновагу між всіма встановленими цілями.

. Вперто працювати над їх досягненням.

Найбільш узагальнені рекомендації з встановлення цілей у ключових сферах діяльності організацій, які працюють в ринковому оточенні, сформулював класик американської школи управління Пітер Ф. Дракер [7, 47]:

1. Ринкова позиція (доля ринку).

2. Інновації (нові методи роботи, технології, обладнання і т. п.).

. Продуктивність праці (темп зростання).

. Економія ресурсів організації (фізичних, фінансових, людських).

. Прибутковість (порівняльне зростання).

. Робота управлінців (компетентність, лояльність, розвиток та ін.).

. Робота працівників (ретельність, якість, дисциплінованість і т. д.).

. Публічна та громадська відповідальність (зобов’язання перед суспільством).

ВИРОБЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.

Рішення - це свідомий вибір між двома або більше доступними альтернативами, який, на переконання того, хто вирішує, приведе до бажаного результату. Необхідність прийняття управлінського рішення завжди обумовлена наявністю та необхідністю вирішення певної проблеми - будь-якого суперечливого питання в діяльності організації, яке може стати на перешкоді в досягненні успіху, і для розв’язку якого існує кілька можливих варіантів.

При виконанні управлінцем усіх його функцій, він постійно повинен вирішувати, ЩО потрібно зробити, ХТО, ЯК, ДЕ і КОЛИ це потрібно зробити. Приймаючи рішення про свої дії, керівник повинен свідомо “відрізати” нераціональні і неефективні варіанти, а також подальші роздуми над цим питанням. У цьому розумінні слово “відрізати” має глибокий сенс, оскільки його латинський переклад decide перейшов у багато інших мов у розумінні “вирішити” (для прикладу, польське - decyzia, англійське - decision).

Процес вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень рекомендують виконувати у відповідності з наступним алгоритмом:

Крок 1. Правильне визначення проблеми.

Крок 2. Розробка альтернативних варіантів рішень.

Крок 3. Збір, аналіз та оцінка інформації про альтернативні варіанти.

Крок 4. Вибір кращої альтернативи.

Крок 5. Реалізація рішення.

Крок 6. Ретельний і постійний контроль результатів.

Крок 7. Внесення виправлень (при необхідності).

При цьому слід постійно мати на увазі, що:

- кожне рішення повинно орієнтуватись на досягнення цілей Вашої організації;

- гарячкове прийняття рішень, або надмірні, багатогодинні і втомливі роздуми, розрахунки і аналізи можуть призвести до вибору далеко не кращої альтернативи;

люди з Вашого оточення будуть сприяти виконанню тих рішень, які сприятимуть покращенню, або принаймні не погіршать їхнього статусу, позиції, доходів, взаємостосунків і т. п.;

неочікувані наслідки, отримані в процесі реалізації прийнятого Вами рішення, повинні стати причиною його негайного виправлення або відміни [33, 51].

РАЦІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ І ЧУЖИМ ЧАСОМ.

Для будь-якого управлінця вміння раціонально використовувати свій час є надважливим у зв’язку з тим, що найблискучіші здібності, знання і професійний досвід не стануть йому в нагоді, якщо він буде використовувати їх невчасно.

Управління часом є нічим іншим, як здатністю особи використовувати час для виконання певних завдань саме тоді, коли вони повинні бути виконані згідно з планом.

Мистецтво управління часом є мистецтвом балансу між двома управлінськими обмеженнями, які, з одного боку, вимагають не витрачати часу даремно, а з іншого - використовувати його без надмірного поспіху.

Причинами невиправданих втрат часу можуть виступати:

неправильний вибір пріоритетів;

відволікання уваги та перерви;

зволікання в прийнятті рішень або намагання уникнути цього;

непотрібні телефонні розмови;

неефективні зустрічі і наради;

випадкові відвідувачі;

неорганізованість підлеглих;

погані навики делегування;

робота із зайвими паперами і т. п.

Два шляхи удосконалення вміння управляти власним часом:

. Скориставшись методикою “самофотографії” (послідовною і ретельною фіксацією в часі всіх властивих Вашій посаді дій протягом робочого дня і тижня), провести аналіз основних втрат робочого часу. Отримана “фотографія” усередненого робочого дня стане основою для використання двох основних інструментів оптимізації використання часу - планування робочого дня і рангування завдань за пріоритетами. Ретельне планування робочого дня з використанням різноманітних календарів, щоденників, електронних записників, спеціальних програм у персональних комп’ютерах та ін., а також дотримання запланованих термінів виконання різноманітних завдань з часом дасть разючий ефект.

. Встановлення пріоритетних видів діяльності. Цей шлях полягає в тому, щоб витрачати час у першу чергу на ті дії та обов’язки, які є більш значимими для роботи. Для цього необхідно виробити звичку рангувати за рівнем важливості всі завдання і справи, які повинні бути виконані протягом робочого дня. Для прикладу:

“А” - максимальний ранг важливості для завдань і справ критичного

значення;

“Б” - середній ранг важливості, коли справа є важливою, але не

настільки, як “А”;

“В” - низький ранг важливості, коли завдання є рутинними, можуть

почекати або бути передорученими.

Звикнувши раціонально використовувати власний час, керівник позитивно впливатиме і на використання робочого часу його підлеглими, формуючи у них повагу до ЧАСУ як ресурсу, який невпинно спливає і ніколи не може бути поновленим.

РОБОТА З ДОКУМЕНТАМИ.

Документ - це діловий папір, яким юридично підтверджується якийсь факт або обов’язок чи право на виконання певних дій.

Будь-який носій необхідної і важливої для нашої роботи інформації (папір і тканина, кіно- і фотоплівка, голограми, магнітні стрічки з аудіо- та відеозаписами, комп’ютерні дискети і компактдиски та ін.) підпадає під визначення документа в його первинному розумінні (лат. Documentum - свідоцтво, спосіб доказу) [7].

Хоча в різних організаціях робота з документами має свої особливості, загалом її можна звести до наступних кроків:

1. Прийом вхідних документів.

2. Первинна обробка, попередній розгляд, оцінка та розподіл.

. Реєстрація.

. Розгляд керівником з накладенням необхідної резолюції.

. Спрямування для виконання.

. Виконання (створення нового документа).

. Організація контролю за виконанням.

. Погодження і затвердження нового документа керівником.

. Реєстрація нового документа.

. Відправка нового документа і передача копії для зберігання.

. Зняття з контролю за виконанням резолюції керівника.

Слід мати на увазі, що управлінці можуть і повинні працювати з документами, головним чином виконуючи дії п. п. 4, 5, 6, 7 та 8. При цьому хтось працює з ними залюбки, а хтось (навіть при наявності багаторічного досвіду) цю роботу не любить, хтось намагається виконати всю необхідну роботу сам, а хтось - перекласти її на підлеглих, хтось намагається все зробити відразу, а хтось - відкладає папери в “довгу шухляду”.

Розглянемо варіанти стилів роботи з діловими паперами [8]:

. Стиль “антибюрократа” (мінімальні затрати часу і мінімум опрацьованих документів) використовують ті особи, які, не люблячи цієї роботи, оголошують себе “ідейними борцями” з паперовою творчістю, 99 % якої вони відправляють у кошик. Хоча вони і мають певну рацію, інколи таке поводження з документами (особливо з важливими) може зіграти з ними злий жарт.

. Стиль “футболіста” (мінімум часу на всі документи) використовують ті управлінці, які вважають, що підлеглі для того й існують, аби виконувати всю роботу, а тому “відфутболюють” їм документи, не аналізуючи їх самі, що може призвести до певних неприємностей з цієї причини.

. Стиль “надвиконавця” (всі отримані документи до повного завершення) на перший погляд заслуговує уваги, однак перевантаженість управлінця при такому режимі роботи матиме, як правило, негативний вплив на якість прийнятих ним рішень.

. Стиль “тягни гуми” (максимальне витрачання часу при мінімумі розглянутих документів) формується управлінцем з причини неприхованої відрази до роботи з діловими паперами, а постійне зволікання з їх розглядом часто створює ситуації цейтноту і поспіху, коли приймаються невірні рішення.

Оптимальним варіантом стилю роботи з документами слід вважати “комбінаційний” стиль, якому відповідає ситуативна оцінка документів з вибором відповідної поведінки. Якщо важливий документ вимагає бути “над виконавцем” - будьте ним, якщо Вам на стіл лягло багато не дуже важливих паперів - “розпасуйте” їх по-футбольному підлеглим, якщо час терпить, а документ потребує ретельного розгляду і аналізу - станьте “тягни гумою”, а постійно декларувати свою “антибюрократичність” Вам ніхто не боронить при умові правильної роботи з паперовим потоком.

Комбінація всіх цих варіантів у залежності від ситуації сформує у керівника наступні позитивні риси:

- інтерес до цієї роботи як до джерела постійного отримання нової інформації та відчуття власної значимості з причин володіння нею і можливого використання;

- навики в правильній оцінці важливості вхідних документів;

вміння раціонально та оперативно розподіляти завдання для підлеглих;

регулярно контролювати стан документообігу в організації та відчувати, як ідуть справи.

ВОЛОДІННЯ ОРГТЕХНІКОЮ.

Різноманітність технічних засобів, які сьогодні можуть бути запропоновані для використання в організаціях, не піддається простому переліку. Якщо колись невід’ємним атрибутом організації виступали такі технічні засоби як телефон, друкарська машинка і арифмометр, то сьогодні персональні комп’ютери з включенням в локальну або світові мережі, кишенькові персональні комп’ютери з модемами і принтерами, багатофункціональні спеціалізовані калькулятори, мобільні і стаціонарні телефони з апаратами факсимільного зв’язку і радіоподовжувачами, відеотехнічні, копіювальні та множильні засоби, різноманітне допоміжне обладнання і т. п. є прикметою не тільки багатих офісів і представництв міжнародних компаній, а й вітчизняних управлінських структур.

Звичайно, нашому сучасному українському керівнику ще не загрожує ситуація, описана одним з канадських менеджерів, який звернув увагу на манеру роботи своїх молодих колег, що “можуть працювати з персональним комп’ютером, відправляти повідомлення електронною поштою, розмовляти по телефону, давати раду паперам на столі (а часом і ланчу) і все це одночасно”. Однак технічна забезпеченість наших організацій поволі наближається до рівня їх західних аналогів. Тому бажання бути ефективним і результативним управлінцем, а іншими словами - успішним керівником, повинно бути підтримане володінням всім набором сучасної офісної техніки, без якої уже через кілька років керівник просто не зможе виконувати свої обов’язки успішно [32, 35] .

ВИСНОВКИ

В умовах демократизації нашого суспільства попит на освічених в галузі психології управління керівників буде зростати, оскільки основою людських стосунків є перш за все уміння розуміти один одного і правильно будувати свої взаємовідносини. Тому наші дослідження і були спрямовані на надання теоретичної підготовки керівнику, який бажає самовдосконалення та ефективної управлінської діяльності.

Результатами нашого дослідження є:

- Уточнено поняття "психологія управління". Доведено, що це не сукупність проблем, які розробляються іншими науками, а самостійна галузь, що має власну чітко визначену мету.

- Висвітлений і роз’яснений певний інструментарій психології управління для втілення в життя компетентної кадрової роботи.

Для підвищення ефективності та результативності управлінської діяльності необхідно:

§ ретельне вивчення всіх психологічних аспектів;

§ підготовка висококваліфікованих фахівців-управлінців шляхом самоосвіти, навчанням у магістратурі, відвідуванням психологічних курсів, семінарів-практикумів.

§ психологічна готовність до здійснення управління та професійна трансформація особистості керівника.

4. Запропоновані методичні матеріали і рекомендації у стислому вигляді на основі сучасних наукових досліджень пропонують керівникам органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування поповнити свій теоретичний та практичний арсенал навичок у сфері організації управління державною службою.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Актуальні питання управлінської діяльності (на допомогу новопризначеним головам районних державних адміністрацій): Навчально-методичний збірник. - Чернігів, 2005. - 45 с.

2. Атватер И.Я Вас слушаю… Советы руководителю, как правильно слушать собеседника: Сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 1984. - 112 с.

. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. - Харьков: Фортуна-Пресс, 1998. - 464 с.

. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. - М.: Мысль, 1983. - 206 с.

. Буева Л.П. Человек, деятельность, общение. - М.: Мысль, 1978. - 216 с.

. Вендров Е.Е. Психологические основы управления. - М.: Экономика, 1969. - 159 с.

. Гвишиани Д.М. Организация и управление. - М.: Наука, 1972. - 536 с.

. Генов Ф. Психология управления (основные проблемы). - М.: Прогресс, 1982. - 422 с.

9. Деркач А.А., Ситников А.П. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров: социально-психологический тренинг и прикладные психотехнологии. - М.: Луч, 1993.- 72 с.

. Донцов А.И. Психология коллектива. Методологические проблемы исследования. - М.: МГУ, 1984. - 207 с.

. Драккер П. Управление, нацеленное на результат. Пер. с англ. - М.: Технолог. школа бизнеса, 1994. - 200 с.

12. Журавлев А.Л. Структура и типы личности руководителей производственных коллективов // Психологические проблемы совершенствования кадровой службы в энергетике. - М., 1984. - С. 65-67.

. Зазыкин В.Г., Чернышев А.П. Менеджер: психологические секреты профессии. - М., 1992. - 165 с.

. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М.: Экономика, 1990. - 357 с.

. Казмиренко В.П. Социальная психология организаций. - К.: МЗУУП, 1993. - 384 с.

. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): Монографія. - К.: МАУП, 2000. - 286 с.

17. Красовский Ю.Д. Формирование личности руководителя в новых условиях хозяйствования // Участие социологических служб в реализации нововведений на предприятиях. - М.: Знание, 1990. - С. 108-116.

. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. - К.: Знання, 1999. - 556 с.

. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель… (элементы психологии менеджмента в повседневной работе). - М., 1994.

20. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 1997. - 248 с.

. Ложкин Г.В. Психологический климат трудового коллектива. - К.: Знание, 1988. - 47 с.

. Лэнд П. Менеджмент - искусство управлять. Секреты и опыт практического менеджмента: Пер. с англ. - М.: Инфа, 1995. - 143 с.

. Мартынов С. Д. Профессионалы в управлении. - Л.: Лениздат,1991. - 144 с.

. Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій. - К.: МАУП, 1999. - 176 с.

. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело, 1993. - 702 с.

. Москвичев С.Г. О личности руководителя и мотивации его деятельности: Учеб. пособие. - К.: Респ. Ин-т подг. Менеджеров, 1991. - 96 с.

27. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія: Навч. посібник. - К.: Либідь, 1993. - 304 с.

28. Носов Н.А. Современные проблемы внутрифирменной подготовки кадров и виртуальный генезис управления человеческими ресурсами // Прикладная психология. - 1997. - ПВ. - С. 19-27.

. Обозов Н.Н. Межличностные отношения. - Л.: ЛГУ, 1979. - 150 с.

. Обозов Н.Н., Щекин Г.В. Психология работы с людьми: Советы руководителю. К.: Политиздат Украины, 1990. - 205 с.

. Общение и оптимизация совместной деятельности / Под ред. Г. М. Андреевой, Я. Яноушека. - М.: Мысль, 1980. - 302 с.

. Оучи У. Методы организации производства. Японско-американские подходы. - М., 1984. - 217 с.

33. Орбан Л.Е., Гриджук Д.М. Соціальна психологія особистості: практичні поради діловим людям. - К.: Банк “Україна”, 1997. - 108 с.

. Організація роботи посадових осіб місцевого самоврядування. (Методичні рекомендації для сільських, селищних, міських голів). - Полтава, 2001. - 50 с.

.Палеха Ю.І., Кудін В.О. Культура управління та підприємництваа: Навчально-методичний посібник. - К.: МАУП, 1998. - 96 с.

. Пачковський Ю.Ф. Соціопсихологія підприємницької діяльності і поведінки. - Львів: Світ, 2000. - 272 с.

37. Попов Г. Х. Эффективное управление. - М.: Экономика, 1985. - 336 с.

38. Психологія професійної діяльності і спілкування // За ред. Л.Е. Орбан, Д.М. Гриджука. - К.: Преса України, 1997. - 192 с.

39. Розанова В.А. Психология управления // Управление персоналом. - 1996/97. - 176 с.

40. Савчин М.В. Психологія відповідальної поведінки. - К.: Віта, 1996. - 130с.

41. Система работы с кадрами управления. - М.: Мысль, 1984. - 270 с.

42. Соціологія: Підручник / За загал. ред. В.П. Андрущенка, М І. Горлача. - Харків-Київ, 1998. - 622 с.

. Терещенко В.І. Організація і управління: Досвід США. - К.: Знання, 1990. - 48 с.

. Третьяченко В.В. Колективні суб’єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка. - К.: Стилос, 1997. - 585 с.

45. Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологический аспект. - М.: Экономика, 1990. - 168 с.

46. Хофстед Г. Культура бізнесу // Кур’єр ЮНЕСКО. - 1994. - Червень. - С. 12-16.

. Цандер Е. Менеджмент малих і середніх підприємств: Пер. з нім. - К.: Основи, 1997. - 317 с.

48. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. - М.: Просвещение, 1980. - 208 с.

49. Швалб Ю.М., Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі. - К.: Лібра, 1998. - 270 с.

50. Шостром Э. Анти-Карнеги или человек-манипулятор: Пер. с англ.. - М., 1994. - 128 с.

. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. - К.: МАУП, 1999. - 400 с.

52. Яккока Л. Карьера менеджера. - М.: Прогресс, 1991. - 384 с.

. Яценко Т.С. Психологічні основи групової психокорекції: Навчальний посібник. - К.: Либідь, 1996. - 264 с.