Ю.В. Богоявленська
Є.І. Ходаківський

ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ ПРАЦІ
(праксеологічний аспект)

Навчальний посібник

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

м. Київ
Кондор
2006

УДК 331 : 65.012.32 : 658(075)
Б-1
ББК 65.24

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів (Лист МОНУ №14/182-2273 від 25.12.2003 р.)

Рецензенти:

***М.П. Поліщук* —** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій ДАУ;
***В.І. Муляр* —** доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри гуманітарних наук ЖДТУ.

Ю.В. Богоявленська, інженер групи маркетингу ВОПП Житомирської дирекції ВАТ «Укртелеком», аспірант Житомирського державного технологічного університету
Є.І. Ходаківський, доктор економічних наук, професор Державного агроекологічного університету і Житомирського державного технологічного університету

У написанні окремих розділів брали участь:
І.В. Кучерук, к.е.н., начальник відділення ТВББ банку «Хрещатик»;
М.Л. Токмачов, керівник відділу консультаційної компанії «ІнноВеар», м.Київ

Б-1 **Економіка та менеджмент праці (праксеологічний аспект)**: Навчальний посібник. – Київ: Кондор, 2006. – 366 с.
ISBN

У навчальному посібнику розглядаються питання, які мають першочергове значення для економістів, менеджерів та управлінців усіх рівнів. Використовуючи філософські та економічні категорії праці в поєднанні з визнаними постулатами праксеології як засобу максимізації досягнутого рівня знань, автори показують напрямки втілення теорії у практичний результат працедіяльності людей.

Праксеологічні аспекти праці, правові питання висвітлюються на основі концепції діючої особистості в контексті Енциклік Папи Римського Іоанна Павла II. Освоєння праксеологічного підходу в менеджменті сприятиме відтворенню національних традицій в економіці України та активізуватиме процес об'єднання її з високодуховними, висококультурними та економічно спроможними країнами світу.

Посібник розрахований на студентів вищих навчальних закладів, які вивчають курс «Економіка праці», «Менеджмент організацій», «Управління персоналом», магістрів, аспірантів, претендентів на здобуття наукового ступеня, викладачів. Посібник може бути корисним для широкого загалу читачів: економістів, менеджерів, науковців, урядовців, представників неурядових громадських організацій, політиків, педагогів.

Іл.: 15. – Табл.: 4. – Бібл.: 107 назв.

ББК 65.24

ISBN

© Ю.В. Богоявленська, 2004
© Є.І. Ходаківський, 2004
© Видавництво “Кондор”, 2004

ЗМІСТ

ВСТУП……...……...5

РОЗДІЛ 1. Філософські та економічні категорії праці……...8
1.1. Економіка праці з точки зору праксеології……..8
1.2. Вітчизняні школи управління працею……11
1.3. Сутність і зміст трудового процесу в парадигмі праксеології……...27
1.3.1. Концепція діючої особистості……...27
1.3.2. Три категорії цінності праці……..31
1.3.3. Солідарність, конфлікт праці і капіталу……..34
1.3.4. Праця для людини, а не людина для праці (теорія Кароля Войтили)……..39
1.3.5. Теорії Коліна Кларка, Пола Ромера в контексті управління……44
1.3.6. Релігійні аспекти праці……..49

РОЗДІЛ 2. Сучасні теорії мотивації праці……..60
2.1. Загальні теорії……..……60
2.2. Змістовні, процесійні теорії мотивації праці та їх застосування……...92
2.2.1. Змістовні теорії мотивації ……..……97
2.2.2. Процесійні теорії мотивації ……..……...115
2.3. Теорія раціональних рішень……..…….……..125
2.4. Біхевіористична модель групової мотивації ……136

РОЗДІЛ 3. Менеджерська праця…….……150
3.1. Економізація дій менеджера……...……..150
3.2. Структура організаційної діяльності менеджера……162
3.3. Аналіз рівня роботи менеджера……174
3.4. Практичні аспекти діяльності менеджера..……187

РОЗДІЛ 4. Людиноетичні аспекти управління працею…..198
4.1. Правила прийому і звільнення працівників...……199
4.2. Правила делегування повноважень….…….……209
4.3. Правила морально-етичної поведінки керівника……240
4.4. Управління конфліктами……..276

РОЗДІЛ 5. Гештальтпсихологія праці……..……..296
5.1. Професіограма менеджера……...……298
5.2. Зміст соціально-психологічної роботи менеджера….……307
5.2.1. Різновиди психотерапії……309
5.2.2. Неврози і психологічні кризи……..312
5.2.3. Стрес і мінімум стресу……316
5.2.4. Нейролінгвістичне програмування – НЛП……324
5.2.5. Психотехнології впливу……...340

ПІСЛЯМОВА…..……..……357

БІБЛІОГРАФІЯ……..……359

«Першою основною цінністю праці є сама людина»

Кароль Войтила

ВСТУП

Економіка – це, насамперед люди, а люди – це передусім мислення, розум, воля, дух. Лише від кожної конкретної особистості залежить, як рухатиметься суспільство далі.

Під час прийняття управлінських рішень – від зародження ідеї до затвердження остаточного варіанту – свідоме, відповідальне ставлення працівника має найважливіше значення у процесі функціонування і подальшого розвитку як кожного окремого підприємства, так і країни в цілому.

Праця кожної людини має йти «від серця». Природа людини гармонійна, вона не терпить руйнування і протирічь, які існують у суспільстві, не мають спустошливого характеру для конкретної особистості, ніж ті, що виникають усередині самої людини внаслідок дисбалансу її внутрішнього світу з навколишнім середовищем. Їх поява — невідповідність системи людині (!). В цьому контексті повній синергії праці сприятиме лише демократична система, як переддень українського майбуття.

В основі діяльності людини має лежати праця, ґрунтована на власній поведінці.

Для управління людиноповедінкою існує наука – праксеологія. Це – максимальна адаптація цілей управління й управлінських рішень до потреб життєдіяльності людини. Визнані постулати праксеології – прекрасний засіб максимілізації досягнутого рівня знань і втілення їх у практичний результат працедіяльності. На жаль, у нашій країні у підручниках з економіки та менеджменту майже немає посилань на дану найважливішу галузь знань.

На думку авторів, економіку та менеджмент праці у ширшому та всеохоплювальному значенні – управління працею для досягнення максимілізації результатів знань та їх прикладного застосування необхідно розглядати в єдиному, органічному (нероздільному) поєднанні економіки та менеджменту праці в загальному соціально-економічному контексті економіки праці.

З точки зору праксеології, метою будь-якого керування у соціальних системах, провідним елементом є людина, тобто створення умов ефективного функціонування праці людини, адже «праця – для людини, а не людина для праці».

У нинішній час праксеологію збагачує енцикліка «Про людську працю» видатного польського вченого Кароля Войтили, доктора наук, професора, відомого світу як Папа Римський Іоанн Павло II.

Роль праксеологічних знань у менеджменті походить із того, що у фундаментальному оксфордському словнику одне із провідних тлумачень поняття «менеджмент» визначається як «спосіб, манера ставлення до людей» [1].

Мистецтво менеджменту – мистецтво управляти. Відповідно, праксеологічний сенс у менеджменті – адаптація управлінських рішень до потреб життєдіяльності людини.

У структурно-логічному аналізі точки зіткнення праксеології із сучасним менеджментом – теоретичні основи і механізми максималізації рішень, економізація дій менеджера, мотиваційні аспекти, біхевіористична модель групової мотивації праці, гештальтпсихологія праці. Персональний, особистий погляд на людську працю є першою і найхарактернішою рисою, яка має бути насьогодні притаманна професійним менеджерам.

Сьогодення вимагає, щоб сучасні економічні вчення мали напрям на формування моральних засад управління і скерування зусиль як учених, так і кожної людини, на необхідність розвитку особистості через постійне самовдосконалення шляхом освіти, самоосвіти і наполегливої праці.

Освоєння праксеологічного підходу в менеджменті праці сприятиме оновленню економіки України і приєднанню її до високодуховних, висококультурних та економічно спроможних країн світу. Дасть змогу наблизитися до сучасних теолого-філософських, соціально-економічних, соціогуманістичних і політологічних поглядів розв'язання проблем становлення й розвитку світової спільноти.

Мета навчального посібника — дати глибинні знання значимості людської праці, розглянувши її через призму праксеології, що висвітлює найважливіше у менеджменті

правило: «Поводьтеся з людьми так, як ви хотіли б, щоб вони поводилися з вами».

РОЗДІЛ 1. ФІЛОСОФСЬКІ ТА ЕКОНОМІЧНІ КАТЕГОРІЇ ПРАЦІ

1.1. ЕКОНОМІКА ПРАЦІ З ТОЧКИ ЗОРУ ПРАКСЕОЛОГІЇ

З точки зору праксеології, працею є всяка діяльність людини серед всього різноманіття занять, до яких вона виявляє особисті здібності, відтворюючи власну природу і світ.

Слід звернути увагу на процеси, що відбуваються сьогодні у суспільстві. Ми бачимо, що основу причин кризових явищ утворюють чинники, пов'язані з людською працею, проблемою управління відтворенням потреб людини. А саме – зниження престижності праці, ігнорування її у створенні матеріальних і духовних благ і як наслідок зниження ефективності праці.

Праця є потребою. Управління працею є максимілізація задоволення потреб. А потреба – це те, що об’єктивно необхідно для підтримки життєдіяльності й розвитку особистості, соціальної групи, організації [77].

Відомо, що потреби поділяють на біологічні, тобто базові, та соціальні – вищого рівня. Біологічні – це потреби в їжі, воді, повітрі, продовженні роду тощо, необхідні для підтримання організму в нормальному життєдіяльному стані. Соціальні – потреби відношення до роду, національності, соціальної групи, потреби самовираження, визнання.

У своїй діяльності людина прагне задовольнити потреби від первинних до найвищих. Задоволення для кожної людини має різний характер. У цьому сенсі розрізнять три рівні задоволення потреб:

- мінімальний, тобто такий, що забезпечує виживання людині;
- нормальний, такий, що підтримує здатність працівника працювати з певною віддачею, а результат саме його роботи знаходить найкраще відображення у загальних результатах діяльності всього колективу;
- максимальний, або рівень розкоші, – коли задоволення потреб стає самоціллю або засобом демонстрації високого суспільного становища.

Якщо розглядати сьогодні працю через призму праксеології, потрібно зазначити, що у науковому пізнанні праксеологічної проблематики передбачається визначене розуміння цілеспрямованої діяльності людей щодо перетворення природи й суспільства, відтворення продуктивних сил і суспільних відносин, способу існування самої людини, яка формує себе як особистість і підтримує своє існуюче буття працею.

Праксеологія може дати характеристику реальним людським можливостям, визначити її об'єктивні та суб'єктивні дії, сприяти становленню її ідеалів і цінностей, допомогти оптимізувати свою життєдіяльність та життєзабезпечення як на індивідуальному, так і на загальному рівнях.

Розглянемо форми, в яких розгортається ідея праксеологічної життєдіяльності. З одного боку, це всезагальне суспільне ***знання***, тобто теоретична діяльність розуму, спрямована на підвищення його дієвості в теперішньому і майбутньому. З другого, – ***діяльність*** як специфічна людська форма активного ставлення до навколишнього світу. Зміст останньої становить доцільні зміни й перетворення цієї діяльності, тобто уміння, доцільність, дія, справа. Ці дві величини – знання і діяльність – відіграють центральну роль у праксеологічному підході як цілеспрямованій системі сукупності принципів. Саме вони визначають мету і стратегію життєдіяльності, і показують, наскільки всезагальне знання перетворилось на безпосередню продуктивну силу, на людину, на реалізацію цінностей праці.

Якщо введемо буквені символи й позначення:

L – сукупність знань;

S – діяльність,

то співвідношення:

$$L/S$$

характеризує **праксеологічний підхід**, який показує, як всезагальне суспільне знання перетворилося у безпосередню продуктивну силу.

Всезагальне суспільне знання має доволі складну ієрархічну структуру. Кожна людина має визначений рівень знань, систему

ідей і теорій, що відображають об'єктивну діяльність. Цей рівень знань є результатом попередньої пізнавальної діяльності суспільства, тобто продукту суспільно-трудової і розумової діяльності людей попередніх поколінь. Людина повинна не лише засвоювати знання, а й залучати до елементу свідомості нові знання й утверджуватись як свідомий учасник формування місії розвитку справи творіння шляхом використання природничих багатств і створення нових благ.

Науково-технічний прогрес приводить до зростання ролі знання й освіти. Остання насьогоднішній день є однією з найважливіших умов розвитку і прогресу.

Відзначимо, що знання, яке виражає реальність, істинний стан речей, необхідно розглядати у формі, в якій воно здійснюється в голові конкретного індивіда, діючої людини, і у формі соціально-історичного процесу розвитку знання. Конкретно-історичний характер основ знань, зміна логічної структури системи знань у процесі прискореного науково-технічного прогресу, соціального і культурного розвитку є важливою умовою зростання інтелектуального потенціалу суспільства, і цей процес повинен бути керованим, оскільки суспільство має гарантувати кожній особистості умови для максимальної реалізації її покликання й призначення.

Відношення знань до дійсності має багаторівневий характер і розвивається як в історії людської культури, так і в процесі індивідуального розвитку особистості. Воно може відображати елементи системи наукових, життєвих, художніх та інших знань.

1.2. ВІТЧИЗНЯНІ ШКОЛИ УПРАВЛІННЯ ПРАЦЕЮ

Для повного розуміння еволюції поглядів на працю, пізнання національних особливостей цих поглядів потрібно враховувати економічний світогляд і культуру народу. Адже при всій загальності економічного поступу, пізнання його закономірностей у цілому не можна нехтувати національними культурними надбаннями, зокрема в економічній думці, яка доволі повно відображує еволюцію економічного буття нації. Це особливо важливий аспект, коли йдеться про моделювання економічної перспективи в економіці праці на первинному рівні.

Першою пам'яткою статистики України, що дійшла до нас, є «Зборівський реєстр українського козацтва» (1649), коли були переписані дорослі воїни-козаки, голови родин, здатні нести службу за власний кошт. У наступні десятиліття й століття не раз проводилися часткові поповнення перепису населення України.

Іншим було ставлення до населення і його трудового потенціалу, української економічної думки, представники якої з незалежним розумінням і повагою ставилися до людської праці, намагалися звеличити її, не принижуючи гідності людини, надати незалежних морально-етичних якостей. Такий підхід до праці відповідав менталітету народу, форми буття якого визначалися протягом тривалих історичних епох.

Це можна засвідчити такими писаними джерелами: «Руська правда», «Слово о полку Ігоревім», «Повчання дітям» князя Володимира Мономаха та іншими. В цих творах висловлюються думки щодо чесної праці, за усунення дискримінації у торгівлі, ремеслі й інших видах господарської діяльності, що повинні проходити на основі моральних засад.

І. Гізель (1600 – 1683) також виступав із позиції християнського світогляду. Він звернув увагу на працелюбство і його морально-етичні засади. «Арево зле, – казав він, – може плід добра творити». Архімандрит І. Гізель у межах концепції християнських гріхів відвертав людей від лінивства, бо воно є гріховним.

У межах концепції економічних гріхів вчений критикував усі категорії населення, які намагалися нечесним шляхом збагатитися, одстоював справедливі цілі, виступав проти лихварства, ремісників-партачів і торговельних шахраїв.

Надто важливим є те, що в великому творі І. Гізеля «Мир с Богом человеку» йдеться про широкий спектр різних видів господарської діяльності, засвідчуючи тим самим високий рівень поділу праці в Україні у середині та другій половині XVII століття. Уже в той час Україна розвивалась у контексті загальноєвропейського ринку, мала конкуренцію, формуючи національний ринок. Тому різні види господарювання, ремесла, торгівлі належало поважати.

Вченим К. Зіновьєвим були визначені майже 50 видів господарських занять. Він захоплено писав про гончарів, рільників, ткачів, теслярів, шевців, склярів, мірошників, гутників, друкарів, виноробів, слюсарів, лікарів, пивоварів тощо. Здається, не було в той час в Україні жодного виду занять, про які б не сказав доброго слова К. Зіновьєв, використавши поетичну форму. Варто зауважити, що акцент на поділі праці український поет зробив ще за доби І. Мазепи. Це було задовго до появи «Багатства народів» А. Сміта, який у своїх творах виходив із законів поділу праці.

На час теорій останнього припадає творчість Г. Сковороди, який також не обминув проблем праці у своїх філософських роздумах.

У концепції «Всесвітньої Божої економії» Г. Сковороди однією з найважливіших компонентів була спорідненість праці та економія часу. «Бог – найкращий економ,» – стверджував філософ. Усе, що потрібно людині, вона знайде у собі, тобто, працюючи, задовольнить свої потреби. Тому людина повинна прагнути до якомога більшої економії праці, відмовитися від бездіяльності. «Кинь, люб’язний друже, бездіяльність, – закликав Г. Сковорода. – Тут же берись до діла, бо час упливе».

У своїй байці «Бджола й шершень» філософ захищає поведінку першої, бо бджола постійно працює. Бджолина праця – це природний взірець спорідненості з природними обдаруваннями, відповідно до яких кожен повинен займатися

тільки визначеною йому справою. Бог, на думку Г. Сковороди, наповнив усі посудини відповідно до їх місткості, на яких стоїть напис «Нерівна усім рівність». Отже кожен повинен займатися призначеною йому справою, не гаючи часу, який не можна зберегти інакше, ніж в добрих учинках. У них треба шукати щастя хліборобові, священнослужителеві, студенту, тощо. «Щастя в серці, серце в любові, любов же в законі вічного», – ось засада Г. Сковороди.

На рубежі XVII – XVIII ст. економічні знання в Україні, як і в багатьох країнах Європи, почали виокремлюватися зі світоглядної системи уявлень, перетворюючись щоразу більше на сферу професійних знань. На шляху цієї еволюції помітними є погляди В.Н. Каразіна (1773 – 1842) і М.А. Балудянського (1769 – 1847). Кожен із цих вчених займає особливе місце в розвитку поглядів на населення, працю і трудову діяльність. Так, наприклад, Каразін В.Н. у своїй концепції «Домоводства» не тільки виступає прихильником трудової теорії, а й дослідником демографічних процесів в Україні, зокрема її Слобідсько-Української губернії. Він першим зробив докладний аналіз регіону в аспекті сіл і містечок, оцінив демографічний і трудовий потенціали у порівнянні з іншими губерніями Російської імперії та країнами Західної Європи (1708 – 1717).

Передусім Каразін відстоював сільськогосподарську діяльність. Особливо був прихильником освіченості, адже без неї, як він зазначав, усі зусилля виявляться марними. Вчений розглядав енциклопедичні зацікавлення просвітництвом, технічним удосконаленням, вільною працею у контексті її ефективної господарської діяльності, перспективної організації зайнятості.

Якщо В.Н. Каразін виражав перехідну епоху від загально-світоглядних до фихоїми економічних поглядів на населення, працю та її мотивацію, то М.А. Балудянський – епоху економічної науки. Розглядаючи економічні теорії посередників, він став на позицію Адама Сміта з його трактуванням місця й ролі людської праці у створенні національного багатства. «Народне багатство, – стверджував Балудянський, – полягає у нагромаджені продукту валової праці. Взагалі на всякий товар,

на виробництво якого використано більше праці, при обміні має більшу вартість».

З цих та інших висловлювань Балудянського випливає, що він надає великого значення продуктивній праці, під якою розуміє працю у матеріальному виробництві, був прихильником вільної праці, а тому розробив проект звільнення селян Російської Імперії від кріпацтва.

Погляд на працю в інтерпретації класичного напрямку політичної економії довго тривав в Україні, економісти якої – Т.Ф. Степанов, В.І. Вернадський – надавали великого значення моральним цінностям, національним, культурним українським традиціям.

Україна багата оригінальними концепціями трактування праці населення, його прийнятності. Одним із видатних представників цього напрямку є С. Подолинський (1850 – 1891), який вважав себе прихильником соціальних теорій. Але він розробив власну концепцію енергетичної економіки, в якій центральне місце відведено людській праці. Йдеться про його дослідження «Праця людини та її відношення до розподілу енергії», в якій С.А. Подолинський доводив свою теорію розподілу енергії на земній поверхні і дав наукове обґрунтування вирішальної ролі людської праці в одержанні енергії. Це і є те надзвичайно цінне відкриття С.А. Подолинського.

Якщо дослідження «Праця людини та її відношення до розподілу енергії», так би мовити, має глобальний характер, то в інших своїх працях «Про бідність», «Парова машина», «Життя й здоров’я людей в Україні» тощо Подолинський з’ясовує різні аспекти розвитку населення, трудових відносин, мотивації праці у поневоленій Україні. Перманентною ознакою праць Подолинського була об’єктивність зображення українського населення. На підтвердження сказаного можна навести чимало фактів: «…верхньоавстрійці завдяки ліпшому клімату, житлу та їжі не поступаються українцям… Тутешні господарі, я впевнений, дорого би дали, щоб мати таких косарів і молотильників, як наші українські».

З особливою симпатією вчений трактував побут і працю українських жінок. «Треба віддати велику похвалу нашим простим українкам, – писав Подолинський, – при браку освіти, при загальній бідності вони все ж усі гарно годують і як можуть доглядають своїх дітей, далеко краще, ніж в інших сторонах, і багатших, і освіченіших. Певно, це один із резонів, чому український народ множиться доволі швидко…».

Можна було б продовжувати наводити приклади висловлювань С.А. Подолинського щодо працьовитості українців, їх трудових стосунків, гігієни побуту, тощо. Все це дає змогу повніше збагнути погляди українських вчених на місце людини у господарському процесі.

Порівняно багато своїх праць цим питанням присвятив І.Я. Франко, серед яких слід виділити низка публікацій щодо розвитку населення і його міграцію. Особливо помітними є праці Франка про становище українського населення Галичини, причини і наслідки його заморської еміграції, приводом якої, на думку дослідника, передусім треба вважати матеріальну структуру. Еміграція селян із Галичини – «невідлучна товаришки зубожіння, пролетаризації галицького селянства».

Незважаючи на те, що робітничий клас у часи І.Я. Франка в Україні лише формувався, його проблеми були об’єктом аналізу вченого. Зокрема, у дослідженні «Про працю» він намагався дати відповідь на питання хто є робітником, як виникла наймана праця, що дає нам праця, на кого працюємо, тощо. «Мало є людей, – писав І.Я. Франко, – які нічогісінько не роблять. Величезна більшість людей працюють… Робітником можна назвати лише того, хто, не маючи власності, працює за ціну, якої має йому вистачити на покриття коштів для свого утримання». Наведені висловлювання свідчать, що І.Я. Франко у той час перебував під дією соціальних доктрин і дотримувався трудової теорії. Він зумів доволі повно охарактеризувати відтворення населення, зайнятості, трудові відносини, умови праці не тільки в Галичині, а і в інших провінціях і країнах. Одночасно, матеріалістична доктрина «шлункової» мотивації праці обмежувала науковий інструментарій І.Я. Франка. Він це зрозумів це згодом, відійшовши від перших трактувань праці,

зайнятості, більше почав аргументувати її соціально-культурними цінностями, шукаючи підстави у духовності людей, їхній виробничій та громадській поведінці.

Майже одночасно із Франком, на духовні джерела праці звернув увагу економіст М.І. Туган-Барановський (1865 – 1919), який одним з перших у світовій економічній думці спробував поєднати трудову теорію й теорію граничної корисності, поставивши в центрі економічного поступу людину з її психологічними мотиваціями. Вчений виділив п'ять груп потреб людини:

1) фізіологічні – для безпосередньої підтримки життя й почуття спадковості;
2) статеві;
3) симптоматичні інстинктні;
4) альтруїстичні;
5) потреби, що ґрунтуються на практичних інтересах.

«Мотиви й інтереси не господарського роду, – твердив М.І. Туган-Барановський, – мали особливо великий вплив на розвиток господарства».

Зокрема, великою історичною силою є релігія. Вчений зараховував її до наймогутніших сил у господарському поступі. Особливо високо вчений цінував патріотизм у системі психологічних факторів суспільного розвитку. На його думку, національність «часто являє собою крайню межу для симпатичних почувань сучасної людини». Це вчений засвідчував власною поведінкою, приєднуючись до українства протягом усього свого життя, зокрема в молодості та у часи участі у розбудові української науки й державності.

М.І. Туган-Барановський визнавав активну дію людини, її волі, взаємодії усіх частин природи. Він дотримувався думки про те, що «людина – міра всіх речей», заперечував класову мораль, класовий інтерес, який не є критерієм доброти, істини і краси. Тому класовий підхід до суспільства М.І. Туган-Барановський вважав неприйнятним.

Як видно з наведеного, М.І. Туган-Барановський зробив чималий внесок у гуманістичне трактування місця й ролі людини, її праці у господарському поступі. Він підняв світову і

національну економічну науку на новий рівень узагальнення, виходячи з критеріїв і цінностей новітніх досягнень економічної та загальносуспільної думки.

За визначенням іншого видатного економіста Йозефа Шумпетера, відомий український вчений і «найкращий слов'янський економіст» Михайло Туган-Барановський першим у світі розробив вчення про закономірність циклічності економічної динаміки, що пов'язана з періодичністю промислових криз як чинника, що впливає на зміни у народному житті.

У 1894 р. вийшла у світ його книжка «Промышленные кризисы в современной Англии, их причины и самые близкие влияния на народную жизнь"[1]. Вона викликала гучну дискусію серед широкого кола вчених – спеціалістів не лише економічної науки, а й інших суспільних дисциплін та напрямів.

Опублікована у наступному році його стаття «Значение экономического фактора в истории» зазнала критики таких відомих російських істориків-народників, як М. Михайловський і М. Кареєв. І це не випадково, оскільки М.І. Туган-Барановський показав закономірність не лише виникнення криз, а й їх подолання завдяки активізації інвестиційної й соціальної політики. Причому він чи не вперше звернув увагу на необхідність саме соціальної, а не політичної спрямованості економічного розвитку шляхом підсилення соціальної політики через гармонізацію диференційованих кіл суспільства. Це було враховано вже в середині XX ст. стокгольмською школою наукової думки і відкрило шляхи самозбереження та розвитку капіталізму через його шведську модель, найбільш удало реалізовану насьогодні саме у скандинавських країнах, які за рівнем життя в останні роки стійко утримують перші місця серед найбільш розвинених країн світу[2].

М.І. Туган-Барановський обрав для аналізу широкий діапазон показників економічного розвитку Великобританії протягом XIX століття. Це пов'язано з тим, що ця держава була

---

[1] Злупко С.Н. Занятость населения и ее региональные особенности (Методология, методы, организация) / Автореферат докт. диссерт. – Львов, 1989.

[2] Клас Екмунд. Эффективная экономика. Шведская модель. – М., 1991, – 349 с.

лідером світової економіки на той час. Причому предметом економічного аналізу Туган-Барановського були не лише виробничі показники, а й показники, що характеризували стан англійського грошового і товарного ринків, а також його вплив на населення Об'єднаного Королівства і перерозподіл доходів та витрат у соціальних прошарках цього населення. Таким чином, видатна праця українського вченого стала першим у світі системним дослідженням циклічних закономірностей соціально-економічного розвитку. У XX ст. ця книжка Туган-Барановського була перекладена на німецьку, англійську, японську і багато інших мов. До речі, якраз за його фундаментальними підручниками із політичної економії до 1917 р. майже вся Росія здобувала економічні знання, які були в них систематизовані разом із філософськими узагальненнями сутності господарської діяльності, що розроблені Туган-Барановським.

На це вчення орієнтувалися українські економісти-кооператори, серед яких були такі відомі вчені, як В.М. Левитський, Б.М. Матросов, С.В. Бородаєвський тощо. Розробляючи теорію кооперації у тісному зв'язку з кооперативною практикою, вони вмонтували її в українську діяльність відповідно до українського менталітету. Останній нагадував про необхідність дивитися не тільки на землю, а й на зорі, оскільки українська природа і душа людини сповнені високодуховних прагнень, етично й естетично замріяні. «Український кооперативний рух не був також і не мав у своїх лавах речників вузькоегоїстичних класових інтересів, – писав Ілля Витанович. – …Така мета його дальшої праці над господарським, культурним і духовним розвитком трудових верств нації, її живої органічної групи»[3].

Це означає, що кооперативний рух в Україні не тільки задовольняв матеріальні потреби, а й виконував багато інших загальнонаціональних функцій, потреба в яких не відпала і за умова розбудови української держави.

Таким чином, розгляд населення, трудового потенціалу, зайнятості, мотивації праці у контексті розвитку української

[3] Ілля Витанович. Історія українського кооперативного руху. – Нью-Йорк, 1994.

думки дає змогу простежити її поглиблення, розширення, збагачення, а чи не найголовніше – відзначити те, що вона еволюціонувала відповідно до національних потреб, відповідала на них своєчасно й гідно. Звичайно, відсутність власної державності, експансія держав-поневолювачів обмежували можливості українських учених, які завжди прагнули виконувати завдання сучасної практики. Правда, це вдалося не всім, а найталановитішим, окремі представники вітчизняної науки прагнули до відтворення трудового потенціалу й мотивації залучення його до господарського процесу. Нині, в умовах соціально-економічних трансформацій на шляху до соціально-ринкової економіки, варто пильніше й повніше поглянути на спадщину попередників, залучати її до державотворчого процесу в Україні.

Незважаючи на те, що в умовах тогочасного режиму з його імперіалістичною монополією на наукову істину людина була зведена до технічного сегменту в розвитку продуктивних сил економіки, проблема трудового потенціалу й зайнятості постійно зростала, вимагала вдумливих оцінок і досліджень. Це особливо ефективно проявилося, коли репресивно-силові методи залучення людей до праці засвідчили свою неспроможність, а планування господарських завдань щоразу більше потрапляло на лімітуючий чинник трудових ресурсів. Крім того, науково-технічний прогрес динамізував зайнятість і мобільність робочої сили, що також вимагало інших підходів до з’ясування людського фактора в економічному процесі.

Саме під час спроби подолати обмежені можливості екстенсивного розвитку і намаганні перейти до інтенсивного, став модним термін «трудовий потенціал» замість терміну «трудові ресурси», який тривалий час вживали в економічній науці та плановій практиці.

Поняття «трудовий потенціал» почали вживати на схилі розпаду колишньої імперії, в яке різні автори вкладали різний зміст. Так, Г.П. Сергеєв і Л.С. Чижова вважали, що «трудовий потенціал» – це ті ресурси, якими володіє суспільство. Чисельність працездатного населення та його якісні характеристики (стать, вік, освіта, професійна підготовка,

кваліфікація тощо) окреслюють реальне значення «трудового потенціалу».

В. Костаков і А. Попов стверджували, що «трудовий потенціал» країни та її регіонів – це відповідні трудові ресурси, що розглядаються в єдності їх якісного й кількісного аспектів[4].

Загалом під трудовим потенціалом розуміли важливий елемент продуктивних сил. Слід зазначити, що протягом останніх десятиліть московські економісти претендували на лідерство в економічній науці, у тому числі й у тлумаченні суті трудового потенціалу. Їх наслідували економісти з України, породжуючи, головним чином, три осередки вивчення проблеми трудових ресурсів і зайнятості – Київський, Львівський і Харківський. Проте такі ж осередки функціонували й в інших містах України.

Зрозуміло, що й українським осередкам не була притаманна єдність поглядів стосовно суті трудового потенціалу. Так, серед київських дослідників намітилися три позиції у розумінні суті трудового потенціалу:

- трудоресурсна,
- політекономічна,
- демографічна.

Першу одстоював В.В. Оникієнко, який вважав, що трудовий потенціал – це сукупність працездатного населення, яке має відповідну професійно-кваліфікаційну підготовку, застосовує працю у народному господарстві з урахуванням його технологічного та технічного оснащення, розуміючи під ним сукупного працівника в його єдності з продуктивними силами.

Демографічний підхід під час оцінки трудового потенціалу представлений у дослідженнях київських демоекономістів. Чи не вперше цей погляд виклав І.І. Лукінов у публікації про зв’язок між відтворенням і використанням трудового потенціалу, де акцентувалися роль і місце окремих поколінь у функціонуванні трудового потенціалу.

Вказані напрямки досліджень трудового потенціалу спиралися на політичні, демографічні, професійні та інші ознаки

---

[4] Соціально – трудовий потенціал: теорія і практика. У двох частинах. Частина 1. – К., 1994. – С. 11.

трудових ресурсів, пов'язаних з їх біологічною суттю. Виробничо-трудовий, біологічно-демографічний підхід переважав, що відповідало традиції, яка склалася під впливом матеріалістичних детермінацій людських ресурсів у господарських процесах. Однак ще були спроби вийти на загальнолюдські показники і критерії трудового потенціалу, людини й навколишнього природного середовища.

Економісти, зусиллями яких у 1985 – 1990 рр. видано монографії, в яких розглядалися проблеми трудового потенціалу, формування його якісних ознак і методи ефективної праці – це ті можливості, що можуть бути мобілізовані й приведені в дію у праці та визначають фізичні межі трудового потенціалу на будь-якому рівні.

У наведеному визначенні трудових ресурсів акцент робиться, перше за все, на якісні ознаки трудового потенціалу.

Ґрунтовно проаналізувавши причини, вони ввели економічну складову в систему якісної характеристики трудового потенціалу у розроблену відповідно до неї цільову комплексну програму підвищення трудового потенціалу в регіоні. Про розширене тлумачення трудового потенціалу йдеться у науково-критичній літературі 80-х років[5].

Роботи продовжуються, набираючи щоразу нових ознак. Це, зокрема, засвідчують доробки С.І. Пирожкова, який під трудовим потенціалом розуміє розвинуту у суспільстві сукупність демографічних, соціальних і духовних характеристик, їх розвиток через існуючий у суспільстві процес праці та громадської діяльності[6].

Автор уточнив це визначення, вказавши на продуктивні сили і науковий прогрес як умови реалізації трудового потенціалу.

Подальші, загальноприйняті на той момент теорії, наприклад, теорія соціалістичної зайнятості, були компонентом марксистсько-ленінських економічних доктрин. Одномірні теоретичні засади, офіційні вимоги обмежували можливості

---

[5] Мислова Л.С. Социально – экономический потенциал региона. – К., 1985. – С. 31.
Шляпина Н.А. Проблемы воспроизводства трудового потенциала в социалистическом обществе в литературе 80-х годов. – Из научного доклада. – М., 1987. – С. 6., 15 – 16.

[6] Пирожков С.И. Трудовой потенциал в демографическом измерении. – Наукова думка. – К., 1989.

поглибленого вивчення особливостей зайнятості, але й наштовхували на пошуки нових її аспектів, які можна було б детально вивчити. Такими, більш нейтральними аспектами були екологічні та економіко-математичні. Саме вони щоразу більше привертали увагу дослідників, зокрема львівського наукового осередку. Висунуті тут міркування зазначеної проблематики, спроби розглянути зайнятість з екологічних позицій були оригінальними, своєчасними і дістали широку підтримку фахівців у сфері трудового потенціалу й зайнятості.

Екологічні, кібернетичні, інформаційні, мотиваційні та інші аспекти зайнятості, що зароджувалися напередодні трансформації планової економічної системи в ринкову, заслуговують поглиблення і розвитку з позиції завдань сьогодення.

Таким чином, трактування трудового потенціалу і зайнятості після Жовтневої революції зазнавало суттєвих змін під тиском об'єктивних обставин, які призвели до розпаду економічної й політичної системи. В межах останньої виникали погляди і нагромаджувалися знання, що могли себе проявити і на повну силу за інших умов. Це означає, що до набутого теоретичного й методичного досвіду потрібно поставитися критично.

Відкинувши непотрібні догми, варто було б належно поставитись до новаторських ідей, що прокладали собі шлях у дослідженнях трудового потенціалу й зайнятості, які нині опинились на трансформаційному роздоріжжі[7].

В економічній теорії виділяють чотири джерела зростання доходів населення:

- більш кваліфікована праця;
- нагромадження капіталу;
- технічний прогрес;
- поліпшення економічної організації суспільства.

Товар і послуги, що створюють наш добробут, не «падають із неба». Їх виробництво вимагає затрат праці й інтелектуального потенціалу, обладнання та інвестицій, організації трудового процесу і кооперації фірм.

[7] Злупко С.Н. Занятость и кибернетика. – М., 1984.

Існують чотири основні джерела зростання виробництва і доходу.

1. **Підвищення кваліфікації робітників** –

освіта, навчання й набуття досвіду є головними засобами досягнення більш високої кваліфікації. Удосконалюючи свої навички, люди примножують головний капітал – власну робочу силу.

2. **Інвестиції** –

робітники вироблять більше продукції, використовуючи досконаліше обладнання. Лісоруб, наприклад, зрубає більше дерев, якщо застосує сучасну бензинову пилу замість примітивної ножівки або сокири. А водій вантажівки може перевезти більше вантажу, ніж за той самий час будь-хто за допомогою коней.

Але обладнання й машини не безкоштовні. Ресурси, що використовуються для їхнього виробництва, могли б знайти інше застосування: у виготовленні харчових продуктів, одягу, автомобілів та інших предметів щоденного вжитку.

Економіка навчає, що той, хто більше заощаджує й інвестує, більше виробляє в майбутньому.

3. **Технічний прогрес** –

використання людського інтелекту, нові товари або ефективніші технології виробництва, що винаходять – найважливіше джерело економічного зростання.

За останні 250 років розвиток техніки цілковито змінив наше життя. Спочатку парова машина, після цього – двигун внутрішнього згорання, електрика й ядерний реактор замінили м’язи людини як основне джерело енергії. Автомобілі, автобуси, поїзди й літаки витіснили коней і вози як основні засоби пересування. Технічний прогрес продовжує змінювати наше життя і сьогодні. Лазерні програвачі, мікрокомп’ютери, модеми, мобільні телефони, текстові редактори, мікрохвильові печі, відеокамери, кондиціонери істотно змінили характер нашої роботи й дозвілля протягом останніх двадцяти років.

4. **Поліпшення економічної організації суспільства** –

історичні зміни в законодавстві завжди є важливим джерелом економічного прогресу. У XVIII ст. патентна система

надала інвесторам право приватної власності на ідеї. Приблизно в той же час, визнання корпорації як юридичної особи полегшило створення великих підприємств, що було необхідно для масового виробництва промислових товарів. Ці прогресивні зміни в економічній організації суспільства сприяли зростанню виробництва в Європі і Північній Америці.

Ефективна економічна організація суспільства сприяє господарському співробітництву людей і спрямовує ресурси на виробництво потрібних їм товарів.

Люди різняться своїми можливостями, навичками, здатностями, пристрастями, відношенням до ризику, ступенем удачливості тощо. Ці відмінності впливають на цінність товарів і послуг, що пропонуються іншим людям, відображаються на їхніх особистих доходах.

Дохід у ринковій економіці – це компенсація за послуги, надані іншим членам суспільства. Люди, які мають високі доходи, виробляють багато товарів і послуг, що оцінюються іншими людьми, інакше ніхто не захотів би їм стільки платити. Звідси мораль ринку: якщо ви хочете одержувати високий дохід, вам варто зрозуміти, чим ви можете бути найбільш корисні іншим. І навпаки: якщо ви нездатні або не хочете приносити користь оточуючим, то і дохід ваш виявиться невисоким.

Ця пряма залежність між корисністю для інших і одержанням доходу дасть кожному потужний стимул до набуття навичок і розвитку тих талантів, які найбільш високо цінуються оточуючими. Студенти проводять довгі години за підручниками, зазнають стресу і витрачають гроші тільки для того, щоб стати політиками, економістами, інженерами, соціологами, докторами. Деякі набувають навичок і досвіду, що допомагають їм стати кваліфікованими програмістами або мікроелектронниками. Дехто вкладає гроші у власну справу...

Чому люди вчиняють саме так, а не інакше? На їх рішення, певно, впливає багато чинників. Дехто, можливо, керується бажанням покращити світ, в якому ми живемо. Дехто – суто власне становище. Проте дуже важливо, що і ті, чий головний мотив – заробити гроші, теж докладають зусилля для одержання кваліфікації й заняття справою, якої потребує суспільство.

Процес придбання знань не обмежується лише розвитком інтелекту. Він спрямований і на дослідження світу чуттєвих переживань суб'єкта, і на те, щоб передати знання, які відповідають покликанню людини. Головним у розвитку і діяльності людей повинно бути вдосконалення людської особистості як суб'єкта діяльності й об'єкта моральних оцінок, реалізація її життєвих сил і властивостей з метою подальшого саморозвитку людини і суспільства шляхом пізнавальної та перетворювальної їх діяльності.

1.3. СУТНІСТЬ І ЗМІСТ ТРУДОВОГО ПРОЦЕСУ В ПАРАДИГМІ ПРАКСЕОЛОГІЇ

1.3.1. Концепція діючої особистості

Для розуміння сутності та змісту трудового процесу потрібно зосередити увагу на людині, яка працює і своєю працею сприяє всьому загальному ходу виробничого процесу – на діючій особистості.

У 1951 р. молодий і перспективний вчений Кароль Войтила висловив ідею про необхідність пізнання й вивчення людини як ззовні, так і зсередини. За його переконанням, людина є «єдиним об'єктом, який необхідно пізнавати зовні й зсередини» [40]. Однією з провідних позицій учення про людину є створення Його Святістю Папою Іоанном Павлом ІІ концепції «діючої особистості», яка ґрунтується на аналізі судження «я дію», а відповідно пізнаю самого себе і через це «іншого».

«Я – причина, я визнаю існування вказаної діяльності, руху, а також викликаю той чи інший результат, – зазначає автор. – Я є причиною того, що мій динамізм здійснює певне існування, якого досі не було» [38]. Така наукова ідея і розроблена концепція є не чим іншим як існування поглиблення знань про людину і її життєдіяльність. Вона сприяє розкриттю проблеми співвідношення окремого і загального, синтезу окремого знання в цілісні уявлення та дії і знаходить своє відображення в категорії цілісності, яка в науці про працю й життєдіяльність насьогодні стає провідною. А це, у свою чергу, відображається на стосунках у процесі трудової діяльності, а також між членами суспільства взагалі щодо досягнення суспільних і особистісних цілей[8].

Поглиблення знань про людину повинно йти в напряму кращого розуміння людини «зсередини», по суті – її волі й свідомості. Такий підхід виражає сутність людини та суспільства, умови їх існування і внутрішній зміст діяльності, саморозуміння «життя-в-діяльності», суспільно-соціальні зв'язки, вихідний початок і єдину реальність людської сутності. Підхід зумовлює актуальність проблематики, яка розглядає

[8] Тут і далі використані коментарі Інституту праксеології. Див. [90].

індивідуальну особистість і життєдіяльність у її ставленні до загального.

Вивчення проблем особистості потрібно здійснювати на фоні діяльності людини, яка проявляється у вчинках.

У науковому пізнанні цієї проблематики передбачається певне розуміння вчинків життєдіяльності людини, цілеспрямованої діяльності людей щодо перетворення природи і суспільства, відтворення виробництва, продуктивних сил і суспільних відносин, які забезпечують сприйнятливість у творінні і суспільному розвитку, спосіб існування самої людини і її діючої сутності у створенні як загального блага, так і блага групи, сім'ї, фірми, підприємства, держави тощо.

Провідною тут виступає праця, необхідна для облаштування земного життя людини.

Прилаштовуючись до наявних засобів виробництва, вступаючи у суспільне життя, кожна людина певними сторонами свого буття – чи то як суб'єкт виробництва, чи то як об'єкт господарчо-розпорядницької діяльності – постає носієм цих відносин, які є первинними і життєво необхідними. Іменувати їх можна як матеріальні, життєві відносини. Роль людини полягає в активному й критичному їх осмисленні. Ці відносини специфічно відображаються функціональною діяльністю мозку, нервової системи людини і виступають у вигляді першооснови мотивів її поведінки. Соціальним субстратом цих відносин є праця, яка виступає водночас умовою зростання ступеня свободи суспільства і людини по відношенню до природи й суспільства, основою свідомого контролю суспільства над умовами свого буття.

У соціально-економічних, функціонально-технологічних та організаційно-управлінських аспектах праці закладені мотиви життєдіяльності людини. У цьому контексті слід враховувати, що не лише капітал, а й кваліфікована робоча сила відіграє роль стратегічно важливого чинника.

Потрібно приділити значну увагу трьом принциповим тематикам, які порушують умови праці у світлі християнського сенсу праці.

Перша проблема – безпосереднього працедавця.

Вона виникає, коли працівник укладає контракт про працю з конкретним працедавцем. На обох контактуючих впливає певна кількість передумов, на які ні працівник, ні працедавець не мають безпосереднього впливу, але які чітко окреслюють зміст трудових відносин. Здебільшого під передумовами розуміють політику держави в галузі праці. Ці передумови якнайкраще окреслюють зміст сенсу праці.

Друга проблема – місця праці.

Праця у системі суспільних відносин має увійти у так звану систему «цілісного планування». Її суцільне функціонування має покласти край безробіттю і поза межами окремо взятих держав, тобто у всьому світі. Таким чином може бути вирішена проблема зайнятості та міжнародного поділу праці.

Третя проблема – капіталу й праці.

Дана проблема стосується трактування капіталізмом людини щодо сукупності матеріальних уречевлень її праці у продукції. Тобто «первинний капіталізм» ставить на один рівень людину і матеріальні предмети її праці. Це суперечить гідності людини. Проблема порушує питання первинності людини перед «знаряддям-капіталом».

Теорія марксистського колективізму, яка протягом тривалого часу була домінуючою у СРСР і країнах – членах Варшавського договору, не визначала первинність людини перед «знаряддям-капіталом». Людина в цьому сенсі ставала знаряддям централізованої економіки. Наприклад, у випадку, коли ринок товарів і послуг, необхідних для підтримання життєдіяльності людини, повністю контролюється державою, під загрозою опиняється недоторканність людини і належна йому свобода. Гідність людини, у цьому разі, порушується.

«Людина, яка працює, є не тільки виробником продукції, а є основою, яка в усьому процесі виробництва має першість перед капіталом»[9].

Зі зрозумілим висвітленням значення праці для кожної людини необхідно звернути увагу на її суспільнотворчий характер.

---

[9] Іоанн Павло II, Польща, 20.06.1983 р.

Оскільки соціалізованість людської природи інтегрально пов'язується з будь-якою виконуваною працею: «…щоразу виразніше бачимо, як праця однієї людини природно переплітається з працею інших людей. Сьогодні більше ніж колись «працювати» – означає працювати з іншими і працювати для інших, означає робити щось для когось» [12].

Заклик, щоб люди робили землю собі покірною, нам зустрічається неодноразово й постійно. А відтак не треба робити щось самому, коли працюєш разом із кимось. «Проблема праці (…) має одну характеристичну рису, яка в той же час є і вимогою, і програмою; ця риса – її солідарність (…). Солідарність різними шляхами вписана у природу людської праці. Це дух універсалізму, який спирається в основному на рівність народів і рівність людей (…). Це є також дух гуманізму, що намагається розвивати всілякі потенційні здібності людини, як матеріальні, так і духовні. То є, врешті-решт, дух спільноти» [16].

Праця відкриває людей для інших. Будучи загальнодієвою причиною для виникнення спільності, з метою реалізації добрих справ вона єднає з собою осіб, які існують поряд із нею. Іоанн Павло II назвав три аспекти суспільнотворчої функції праці: «беручи участь у справі Творця, праця у службі любові до людини солідарна також співпраці з іншими – взаємно проникаючими і доповнюючими її. Лише інтегральне поєднання тих ознак праці в теорії і практиці дасть змогу побудувати справжню спільноту осіб, «*communic personarum*» із Богом і людьми, а через це зробити можливим розквіт суб’єктивності людської особи через працю» [35].

1.3.2. Три категорії цінності праці

Існують три категорії цінності праці: ***людина, родина, суспільство***. «Через свою працю людина ангажується не лише для самого себе, а й також і для інших і з іншими: кожен співпрацює, беручи участь у праці і добрі для іншого. Людина працює для задоволення потреб своєї родини й спільноти, до якої належить, народу і, врешті решт, цілого людства» [12]. Дані вказівки стосуються місця праці в житті людини.

Необхідно взяти до уваги уявлення про функції праці в родинному житті. Його Святість підкреслював: «Хочеться віддати шану праці людини, тій праці, через яку людина піклується про життєві потреби своїх близьких, перед усім – своєї родини» [18]. У родині людина народжується на світ, у родині вона завжди оточена любов'ю, в родині навчається праці, аби сплатити борг вдячності своїм близьким через уміння створювати умови для її продовження. «Існує тісний особливий зв'язок між працею людини і тим основним середовищем людської любові, ім'я якому – родина (…). Людина працює для того, щоб утримувати себе і свою родину (…), з-серед різних вимірів, які застосовуються для праці людини, потрібно на перший план висунути вимір родини (…). Праця не може розбивати родину, а мусить її єднати – допомагати в її єднанні і сполученні» [18]. Такий самий хід мислення, перенесений у ширше коло – людську родину – дав змогу Папі стверджувати: «… людська праця за своєю природою повинна єднати, а не ділити, народи» [12]. Праця є вірним, надійним, певним – дуже вагомим – добром людини, і має вести її до добра. Цього не осягнути без інших людей, чи всупереч іншим. Праця виступає колективним заангажуванням на користь інших. Солідарність людей праці служить примноженню доробку цілої людської родини. Праця робить одних людей солідарними з усіма іншими людьми – тут, в Україні, і в цілому світі. Вона робить всіх творцями людської родини. Це пов'язується з певною диспозиційністю щодо інших людей.

Дещо по-іншому йдеться у разі практичного виконання наказу «любити». Так не слід робити окрім як у щоденній праці: «… праця відкриває людину для використання, робить її щедрою, заангажованою для добра іншим, єдиним словом відкриває її для любові» [12]. Таким чином, праця є шляхом до солідарності. Не є той шлях ані простим, ані легким.

Із християнського вчення, що знаходить своє підтвердження у житті, відомо, що «автострада веде до пекла». Це означає, що брак вимог, які висуваються до себе, брак праці над собою і для інших веде вже тут, на землі, не лише до пекла. Важка дорога праці товаришує з гарно виконаною працею та міжлюдською

приязню. Папа, правда, пережив це, власне, завдяки важкій праці робітника. «Мушу вам зізнатися, що до найкращих досвідів мого життя буде завжди належати досвід солідарності і дружби, якого дізнався, коли працював робітником з іншими робітниками (…). І та дружба, ті ознаки солідарності, які були надані власне мені, коли я був робітником, запали мені в душу і залишилися в ній до сьогодні як найцінніший скарб» [12]. Завдяки тому можна авторитарно сказати: «… у праці людина виражається як суб'єкт, здатний до любові, який береться до уваги з боку основних людських цінностей, готовий до солідарності в самому людстві з кожною людиною…» [18]. Людина існує і працює спільно з іншими. Велика праця є Працею для людини. Якщо хтось не відчуває, що його праця приносить користь іншим, то він починає сумніватись у власній цінності. Праця не може бути «велінням держави», тому що її деградація веде до деградації самого її суб'єкта, тобто людини праці. Відтак: «Суспільною ціллю життя особистості є утримання, зміцнення і покращення суспільного середовища, в рамках якого могли б вивільнитися незадіяні сили всіляких обивателів» [34]. Необхідними для цього є постійні зусилля відповідно до можливостей і місця у суспільстві. Співпраця породжує спільне буття громадян. Співіснування – це співпраця, для цього постає і розвивається разом із нею міжлюдська солідарність, братерство і дружба. Так відбувається, без погляду на рід виконуваних занять. Таким чином для спеціалізованих професій, які з'явилися (і поглиблюються), варто відзначити, що з точки зору антропології, етики і теології праці не існує поділу фізичної чи розумової праці на чисту і брудну. Кожна праця набуває гідності, коли її суб'єктом стає людина. Кожна праця набуває цінності, коли служить особистому розвиткові людини. Кожна праця має також релігійний характер, коли всі люди через Творця стають для неї бажаною. Ісус Христос висвітив людську працю через свою працю: «Тому що у своїх найглибших вимірах сутність праці залишається тією самою у всіх куточках земної кулі, у всіх країнах і на всіх континентах: серед чоловіків і жінок, які належать до різних рас і народів, які розмовляють різними мовами і які представляють різні

культури» [16]. Проявом цього є образ самого Ісуса Христа, який з'явився на світ у родині тесляра і протягом багатьох років допомагав у виконанні цієї тяжкої професії. «Своєю працею теслі в Назареті, а також в інші способи, освітив Він цілу людську працю і в такий спосіб зв'язав себе з робітниками особливо солідарністю, запевнюючи їхню участь у бравій праці просування людськості, зміни суспільства і проведення світу до восхвалення Отця в небі» [15].

Для всіх людей первісно залишилася добра земля, і спільне існування має нас єднати. Отримання сировини і пристосування до вжитку людиною вимагає її перетворення через працю. «Те, що виробляє промисловість, перетворює сировину на затрати праці, повинно служити добру всіх.» [19]. У цьому контексті, згідно з висловлюванням Папи, можна про працю розповісти: ***«Є свідомим і особистим діянням людини – то є внесок у велике діло поколінь, діло утримання і розвитку людства, народів, родин.»*** [15]. Чинник суспільного характеру праці не обмежується сьогоденням. Обіймає вона наступництво поколінь, той доробок має бути збагачений і переказаний багатьом поколінням. Солідарність повинна пробуджувати в особі рівність через використання чиїхось плодів праці: «… людина, яка є суб'єктом праці, хоче прислужитися колективам сучасних знарядь, перш за все, мусить у пізнавальний спосіб освоїтися з плодом праці тих людей, які винайшли знаряддя, запланували, збудували, поліпшили, і які роблять так і надалі» [3]. Навіть, якщо хтось працює сам чи самотньо, то він створює цю рівність для когось. Міжпоколіннєве коло солідарності охоплює всіх і всюди. У сьогоднішньому світі ми усвідомлюємо, що можливості актуального розвитку походять із великих відкриттів і осягнень наших попередників. Поза тим, міжнародна спеціалізація і пов'язаний з нею поділ праці не дозволяє виокремлення. «Праця, через яку людина опановує природу, є працею цілої людської спільноти, всіх її поколінь. Завданням кожного покоління є піклування про землю, аби була вона для людини, і переказ того майбутнім поколінням, краще пристосованим для цього. Нехай мені можна буде вільно згадати в цьому контексті, що коли плекання пов'язується із

солідарністю, яку люди повинні поєднувати із собою і з майбутніми поколіннями, то є турботою про землю» [16]. Кожен має щось, що може привести до саморозвитку, який буде служити людині. Домінуючи критерієм часу, Папа виразно говорить про три визначення солідарності праці: історичну, актуальну і футурологічну.

Папа говорить, що проблема праці є ключем до розв'язання суспільного питання: «Праця – передбачена як важлива дорога єдності осіб; найперше – людини з Богом, наступне – людей між собою – і може стати чинником, що радикально розбиває великі спільноти осіб, коли суб'єкт праці перекреслює її суспільний вимір. Не уникнення перенесення всілякої людської праці на інших людей, що мусить поєднувати їх і зміцнювати взаємною любов'ю, призводить тоді до ненависті і боротьби» [15]. Ту вагому проблему праці необхідно відзначати. Нині відомо, що суспільне питання можна розглядати лише в дусі солідарності. Відтак, праця є природним чинником, навіть початком міжлюдського братерства. «Розвиток суспільних проблем економіки і промисловості щоразу більшою мірою стосується людей, які працюють, і є закликом до спільного діяння – до солідарності» [17].

1.3.3. Солідарність, конфлікт праці і капіталу

З появою відокремлення капіталу від праці з'явилася нова форма праці – наймана праця. Утворилася важка проблема ротації кадрів, яка виникла між працею і капіталом. Протягом багатьох років, особливо останніми віками, збудила вона хвилю дискусії і різких виступів. Святий Отець розповідав про пріоритети праці перед капіталом: «праця перед капіталом» [3]. Це очевидно однаково стосується як аксіологічного, так і нормативного аспекту питання. З онтологічної точки зору, тут не виникає суперечності між тими двома чинниками, тому що капітал – це знаряддя, праця – це людська дія. Відтак, капітал не зникає: «… гігантське і потужне знаряддя – сукупність засобів виробництва – що застосовується час від часу як синонім «капіталу», постало із праці і носить на собі ознаки людської праці» [3]. Понад цим: «…однак людина є в тому процесі

виробництва вірним діловим суб'єктом – хоча сама в собі найдосконаліша – сукупність знарядь є лише і виключно знаряддям, підпорядкованим праці людини» [3]. В онтологічному аспекті людина є діловою причиною завдяки своїй праці, капітал є лише інструментальною причиною. У світі сучасних технологій, в якому людина оточена предметами, вона не перестає бути суб'єктом і справою праці: «Треба відзначити й увидатнити першість людини в процесі виробництва – первинність людини (стосовно до справи) перед річчю» [3].

Конфлікт виникає в аксіологічній і нормативній площині. ***Треба прагнути до подолання конфлікту праці і капіталу, але в жодному разі не за рахунок людини.*** Спроби відібрання пріоритету праці – як оповідають трагічні свідчення історії – ударяють із величезною силою по її суб'єкту. Для цього: «… слушним, то значить правдивим і одночасно морально гідним, може бути такий устрій праці, який у самих основ долає суперечності праці і капіталу, намагається навчати згідно (…) з первинністю праці, суб'єктивністю людської праці, також відповідно до її ділової участі в цілому процесі виробництва, і то без погляду на характер завдань, що виконує працівник» [3]. Інакше бути не може, тому що: «Людська праця стоїть усередині суспільного життя. Через неї вивчається справедливість і суспільна любов, якщо цілою сферою праці управляє властивий моральний лад» [17]. Ця ієрархія цінностей зберігається перед впаданням у крайнощі індивідуалізму чи колективізму, і, водночас, робить можливим об'єднання людей праці у суспільстві. Конфлікту, що виникає між працею і капіталом, не вдасться подолати без різних сторін людської праці. «Для реалізації суспільної справедливості в різних частинах світу, в різних країнах, і у взаємних стосунках між ними, потрібно щоразу знаходити ці нові сторони солідарності людей праці, а також солідарності з людьми праці» [3]. Дякуючи їм, багато вже осягнено, але потрібно їх закріпляти, розширяти. Людина відчуває невід'ємну потребу розвитку, може осягнути його, у глобальному значенні, лише через побудову цивілізації любові. «Сторони солідарності в діянні людської праці – сама солідарність, яка не може бути замкненою на діалозі і співпраці

з іншими – вона також може бути потрібною в таких стосунках і серед таких верств населення, які давно не були ними осягнені; і в суспільних устроях, що змінюються» [3]. Суспільний процес утратив значення вивчення – поза вузькими спеціалізаціями – через непотребу в його застосуванні у потребах ринку праці, що швидко змінюються, що є характерною рисою постіндустріального суспільства. Щоразу важче окреслювати його як суспільство всезагального ризику через брак перспектив постійної праці, через вплив процесів автоматизації та інформатизації суспільства. Іоанн Павло II бачить можливості запобігання тому процесові у практикуванні солідарності у трьох площинах:

- між працівниками;
- зі світом праці;
- працедавців і найманих працівників.

«Звичайно, щоразу то нові рухи солідарності людей праці поміж ними самими і з людьми праці, бо вони створюють цю єдність, єдність конструктивну, щиру, оживлену моральною формацією і духом відповідальності» [16]. Для кожного суспільства, яке хоче нормально функціонувати і створити перспективи майбутнього своїм членам є дуже важливою справою солідарність з працею, а також з людиною праці. Вразливість на потреби близьких становить фундамент солідарності людей праці. Праця становить заклик до спільного діяння, яке повинно бути увінчане дружбою. Вчення Папи не устає в усвідомленні «*owego signum temporis*»: «Потрібно сьогодні викувати нову солідарність, яка спирається на правдиве значення людської праці» [16]. Ділення любові в її суспільному вимірі відновлює свободу людям праці, у праці і самої праці. Спільне «піднімання дзвону» виводить світ праці із глибокої кризи, який кличе від часу промислової революції.

Не менш важливою є солідарність із людьми праці. Треба запам’ятати, що людина не є самотнім островом, а живе з іншими, через інших і для інших. «Християнські працівниці з переконанням шукають дороги діалогу і солідарності з усіма членами працюючої спільноти і цілим світом праці; тієї солідарності, до якої належить дуже претензійний і дуже

ув'язливий опис: усезагальне братерство» [17]. Сьогодні світ, як і кожне суспільство, стає «сукупністю з'єднаних сосудів»: «…метою солідарності праці не може бути перемога, тріумф чи панування, а допомога, покращення, порозуміння» [17]. Як уже було згадано, світ праці становить цілісніть незалежно від роду виконуваних занять. Суспільна залежність проявляється, на жаль, чисто в негативній формі – у безробітті – через зміни структури й ускладнення залежностей міжнародної кон'юнктури і кооперації.

Третя площина – це солідарність працедавців і найманих працівників. Вона містить низку технологічних рішень як, наприклад, працьовничий аксіонаріат, тобто реалізація постулату участі працівника в розпорядженнях, зисках і власності підприємства. Гармонія співпраці перших двох груп – працівників і світу праці – стає можливою, якщо вони будуть спрямовані на досягнення спільного добра для всіх. Важливим моментом при цьому є те, аби праця не розділяла. Уміння давати і брати, вписані в людську природу, повинні реалізовуватись у праці і через працю.

Лише інтегральне охоплення трьох згаданих вище площин солідарності, пов'язаних із працею, забезпечує їй належне місце в житті людини і робить можливим побудову цивілізації любові. Як видно, потрібна нова солідарність, яка спирається на працю. Одним із її структуральних виявів солідарності праці є зв'язки професійності. Вони охоплюють певну групу людей праці. Професійні зв'язки з'явилися внаслідок: «…нескерованого процесу самоорганізації суспільства; він успішно створив механізми солідарності, завдяки чому став можливим економічний ріст, який більшою мірою являє цінність особи» [12]. Він виражає ідею спільного зусилля у досягненні добра. Солідарність утворює людей праці, і через працю – спільноту. «Сукупна солідарність спирається на спільну працю і відображає, власне, звичаї, вона дуже характерно пов'язана з людьми і схиляє їх до надання особливої любові. Та любов, мабуть, справді відрізняється, коли не товаришує з членами інших сукупностей і суспільних класів, але залишається сповненою християнською любов'ю до ближнього, охороняючи

від класової ненависті; стає дуже цінною опорою і з'єднувальною ланкою для об'єднання суспільства» [39]. Як видно, коли вона має відкритий характер, то виокремлюються проблеми цілого світу праці, повсякчас роблячи великий внесок у відчутне братерство з іншими. Становлячи природний елемент суспільного життя, оформленого через працю: «…споріднене з проблемою праці поєднання людей для забезпечення властивих їм занять, залишається конструктивним чинником суспільного ладу і невідкликаної для того солідарності» [3].

Вивчаючи працю, необхідно порушити ще одне питання, яке зумовлює через неї солідарність – ускладнення. Йдеться про негативне явище – безробіття, що є однією з початкових суспільних проблем людства. Водночас, із кризою людини, трактуванням людей як об'єктів, а не суб'єктів, з'являється патологія суспільно-економічного життя, яким виступає безробіття. У своїх структурних формах воно становить вияв первинності речі над людиною. Папа бачить вирішення проблеми у перетворенні гідності людської особи і її праці, а також у практикуванні єдності: «Людська особа становить перший і останній критерій при плануванні ускладнення; солідарність із працею становить вищий мотив у великій кількості пошуків рішень і відкриває нове поле для людських помислів і великодушності» [16]. Початок формування спільноти певною мірою запобігає безробіттю. Відповідальними за розв'язання цієї ситуації є всі – передусім ті, хто має вплив на суспільно-економічну систему і на кожного члена цього суспільства. Папа визначає це так: «Керуючись чинниками щодо відповідальних у суспільстві, звертаюся безпосередньо до кожного з вас: піклуйтеся ви в рівній мірі про те, аби всі могли мати роботу» [13]. ***Драма безробітного полягає у виключенні зі суспільного процесу праці, а відтак неможливості самореалізації у тому дуже важливому діянні людського буття.*** Звичайно, за тим стоїть не лише матеріальна допомога. Зацікавлення і дружба запобігає швидкій моральній, а також суспільній, деградації. Значні небезпеки очікують на людину, позбавлену праці. Кожен повинен зробити можливими взаємні старання щодо сенсу виконуваних занять. Проблема має також

міжнародний вимір, спровокований браком солідарності безпосереднього працедавця – міжнародних корпорацій – із людьми праці. «… Солідарність є ключем до розв'язання проблем ускладнення. Підкреслимо з наголошенням: як на рівні окремого народу, так і на міжнародному, позитивне вирішення проблеми ускладнення повинне закладати солідарність цілого людства і всіх народів: кожен повинен бути готовим піти на необхідні жертви, співпрацювати в установленні програм порозумінь, через які економічна і суспільна політика виражали б солідарність. Усі мусять допомагати у вивченні відповідних економічних, технічних, політичних і фінансових структур, яких безумовно вимагає встановлення нового суспільного порядку солідарності» [16]. Безробіття – це одне з найважливіших питань, що стоять на дорозі цивілізації людської праці, його подолання сприятиме побудові цивілізації солідарності.

1.3.4. Праця для людини, а не людина для праці (теорія Кароля Войтили)

Найдосконалішим витвором природи є Людина.

Протягом тисячоліть своєї історії людство сформувало цінності, на ґрунті яких створюється сучасна цивілізація. В економічній сфері – це товарно-грошові відносини, ринок, який регулює виробництво і споживання, вільне підприємництво. У політичній сфері – це правова держава, що функціонує на підставі демократичних законів і правил. У духовній – видатні досягнення науки і твори мистецтва, високоморальні норми поведінки людей.

Система загальноцивілізаційних цінностей поступово об’єднує людство у неподільну цілісність, а це, до речі, і є сучасна світова цивілізація. За своєю суттю вона індустріальна і техногенна. Наприкінці минулого століття цивілізація перейшла на рівень вище і стала постіндустріальною, інформаційною, що пов’язано, перш за все, із розвитком новітніх цифрових технологій. Окремо необхідно відзначити, що її особливістю є «ноосферність», розумність; їй притаманні багатополюсність, сегментарність, суперечливість.

У теперішній час сучасна цивілізація досягла такого ступеню еволюції, коли розум стає визначальним у діяльності людини. Людина є одним із творців наукового знання, без якого вона не може досягти дійового розвитку своїх сутнісних сил, висот у пізнанні і розвитку своїх творчих здібностей і якостей. Не може вона осмислити дійсність в її минулому, теперішньому і майбутньому, поєднати в собі елементи матеріального світу, завдяки своїй тілесній природі. Людина перевищує всі тілесні речі завдяки своїй духовній природі, вона є єдністю душі і тіла. «Тому що, які помисли в душі його, такий і він» [47]. Недопущення екологічних катастроф, агресії і тероризму, національне примирення, взаємна злагода і довіра – ось до чого сьогодні потрібно прагнути.

Праця розглядається як фізіологічна базова потреба. «Праця означає людина, людина працююча» [11]. Власне кажучи, погляд на людську працю є першою і характернішою рисою міркувань Іоанна Павла II. Основне значення має гідність людської особи, людини працюючої, із неї походить значна повага до праці. Рід виконуваних занять у цьому сенсі становить другорядну річ. «У кожному своєму образі праця заслуговує на повагу, тому що в основі кожної праці завжди стоїть живий суб’єкт: людська особа. Звідси праця бере свою цінність і гідність» [16].

Християнська концепція праці виходить із людини і має завданням виховання солідарності праці з особою. «Праця вирізняє її з-серед решти творінь, діяльність яких, пов’язану зі збереженням життя, не можна назвати працею – лише людина є до неї здатною, і лише людина заповнює нею своє буття на землі. Таким чином, праця містить у собі особливу ознаку людини і людства, ознаку дієвої особи в спільноті осіб – а ознака та становить її внутрішню кваліфікацію, констатує саму її природу» [3].

Тут необхідно було б згадати про суб'єктивні й об'єктивний аспекти праці. «Перша основна цінність праці є сама людина – її суб'єкт. З цим одразу узгоджується дуже важливий внесок етичної природи: оскільки є правдою, що людина є призначеною та створеною для праці, тобто над усім праця є «для людини», а

не людина «для праці». Відповідно до цього суб'єктивне значення праці є первинним перед об'єктивним. Отже, різна праця, виконувана людьми, може мати більшу, аніж мешу, об'єктивну цінність. Однак потрібно зазначити, що кожна з них над усім визначається мірою гідності самого суб'єкта праці, тобто особи: людини, яка її виконує» [3].

Таким чином, ***праця для людини, а не людина для праці***. Людина є критерієм оцінки цінності праці. У промові до представників Міжнародної Організації Праці Папа сказав: «Маємо право й обов'язок трактувати людину не під кутом того, чи є вона придатною чи не придатною для праці, а трактувати працю відносно до людини, до кожної людини; трактувати працю з погляду на те, чи є вона принадною чи не принадною для людини» [16].

Консеквенція цього є очевидною. Необхідно відзначити, що Іоанн Павло II завжди приділяє увагу суспільству, яке пережило, чи переживає якісь структурні реформи. «Праця не може трактуватись ніколи і ніде як товар, бо людина не може бути для людини товаром, а може бути суб'єктом. У праці зростає вона крізь цілу свою людськість і цілу свою суб'єктивність. Праця відкриває в суспільному житті цілий вимір суб'єктивності людини, а також суб'єктивності суспільства, яке складається з людей працюючих» [11].

Беручи до уваги ці фундаментальні засади, можна окреслити працю таким чином: «Праця є добром людини, тому що людина – не лише творіння природи, пристосоване до своїх потреб» [3]. Усвідомлюючи себе як людину, можна значнішою мірою «стати Людиною» [20]. Зрозуміло, що сама лише праця не є творцем людини. То не звичайне змагання з природою, а процес удосконалення світу, а не його знищення.

Реалізація особи в діяльності є дуже важливою. «Словом «праця» окреслюємо кожну діяльність людини, починаючи від найскромнішої, від послуг дуже покірних, до діяльності найбільш величної» [16]. Не дарма в народі кажуть, що жодна праця не ганьбить. Праця є «добром», благодіянням людини. «Для кожного і для всіх є вона засобом для ствердження життя, життя їхніх родин і ціннісних основ; також вона є шляхом до

кращого майбутнього, шляхом прогресу, дорогою надії. В різнорідності й універсальності всіх форм людської праці закладені люди, – коли кожна людина шукає в праці уречевлення її людськості, виконання особистісного бажання, властивого лише їй з рації самого ж людства» [16].

Таким чином: «Праця є основним виміром існування людини на землі» [3]. Займає вона багато вимірів, найкращий образ яких представлений в Енцикліці «Laborem exercens».

1. Праця становить бажання до участі у справі творчій, до перетворень і влади над світом відновідно до Божого заклику «Робіть землю, покірною собі» [3].
2. «Праця є бажанням почесним» [3].
3. Лише з необхідності праці людина може поводитися вільно: «…Творіння солідарної праці дуже гідного життя, точно приводить до зміцнення гідності і розвитку творчих обдарувань кожної окремої особи, її здатності до відповіді на власне бажання, а, відтак, міститься в ньому Боже визнання» [12]. Праця також є даром.
4. Праця становить необхідність і обов’язок, оскільки людина сама повинна піклуватися про своє існування. Вона дає багато можливостей для саморозвитку, вдосконалення людини, реалізації динаміки розвитку людського буття. Таким чином лінощі можна віднести до головних гріхів.
5. Праця – це служба. «Праця є службою, в якій людина розвиває сама себе, оскільки віддає себе іншим» [15]. Кожен володіє визначеними здібностями і талантами, які повинен реалізувати як для власної користі, так і на користь суспільства.
6. Також праця становить спокій і задоволення.
7. Праця нерозривно пов’язана з виною, а, відтак, є богоугодною.

Іоанн Павло ІІ групує працю в аспектах:

- релігійному (духовному);
- моральному;
- антропологічному;
- суспільному (примноження народної культури як внесок у людську діяльність);

- економічному (праця задовольняє істинні потреби).

Необхідно згадати про корені, з яких виростає папське вчення про силу єдності одночасної праці: «Ось християнська концепція праці: вона виходить від віри в Бога Творця і через Христа доходить до побудови людського суспільства, до солідарності з людиною. Будь-які зусилля без такого бачення є недостатніми, сказаними награно» [15]. Християни знають, що: «… першою і найважливішою є та праця, яка здійснюється в людському серці…» [12]. Від укладу серця, його відкритості залежить наш вигляд, наше ставлення, роль, яку обираємо в житті. «Праця має допомогти людині, щоб вона ставала кращою, духовно дорослою, дуже відповідальною, аби сама могла реалізувати свої людські бажання на землі, як неповторна особа у спільноті з іншими...» [17].

1.3.5. Теорії Коліна Кларка, Пола Ромера в контексті управління

Досліджуючи необхідність праці для людини, слід звернути увагу на декілька теорій, наприклад, на теорію третинного сектору Коліна Кларка.

Під час аналізу розвитку економік капіталістичних країн, чи не єдиним спільним моментом, характерним для всіх прикладів, є вивільнення значної чисельності трудових ресурсів із сфер виробництва та їх перехід у сферу обслуговування. Однією з прикмет розвиненої економіки країни є зосередженість значної частки трудових ресурсів у сфері обслуговування.

Цю обставину особливо відзначив К. Кларк (Colin Clark) у знаменитій праці «Умови економічного прогресу» (Conditions of Economic Progress). Він виокремив три сектори, що спочатку були ним визначені наступним чином:

- первинний сектор, що включає хліборобство, випасне скотарство, лісове господарство, рибний промисел, мисливство;
- вторинний сектор, що групує рудники і шахти, будівництво, промисловість, виробництво електроенергії;
- третинний сектор, до складу якого належать торгівля, транспорт, послуги й інші види економічної діяльності.

У третьому виданні «Умов…», що вийшли у 1957 р., К. Кларк відмовився від цієї термінології і говорив про:

- сільськогосподарський сектор;
- промисловий сектор;
- сектор послуг.

Економічний прогрес характеризується послідовним і нарощуваним процесом переміщення активного населення із сільського господарства до промисловості і сектору послуг. Сільське господарство швидко входить у фазу спадання продуктивності; воно досягає свого максимуму продуктивності з малою кількістю людей і надлишком капіталу. Утворення нового капіталу призводить до переміщення робочої сили до промислового сектору, де продуктивність вища. Створюються промислові галузі, що виробляють засоби виробництва, і між цими двома типами промисловості встановлюється рівновага. З одного боку зростання продуктивності і доходу на душу населення супроводжується зміною попиту, що позначається на ринку: коли споживання вторинних благ досягає максимуму, споживання переміщується з вторинних продуктів на третинні продукти і послуги. З іншого боку, попит на третинні продукти і послуги залишається стабільним. За виразом Ж. Фураст'є, існує, «індивідуальний голод і колективний голод, що вимагає третинних благ». Така еволюція, яку відзначив ще у 1691 р. Уїльям Петті, має місце в усіх економіках, що розвиваються. Можна навести безліч прикладів переміщення активного населення, особливо показові щодо цього Сполучені Штати Америки. До речі, К. Кларк помітив також, що країни, які мають найвищий дохід на душу населення, – це, водночас, і такі країни, де до сектора послуг залучено найбільшу частину активного населення. Хоча тенденції, відзначені К. Кларком, і беззаперечні, однак тези, що висуваються і підтримуються у цьому зв'язку, слід, як мінімум, супроводжувати деякими застереженнями:

1. Категорія третинного сектору, – точніше, сектору послуг, – є залишковим сектором: його отримують після «віднімання» двох інших. Він містить архаїчні категорії, такі як домашня праця, і разом із тим, категорії цілком нові, скажімо,

професія психолога на виробництві. Отримуємо щось на зразок «смітника», де змішані «генерал, професор, політичний діяч, монах і повія» (Д. Віллі). Крім того, певною мірою можна погодитися з тим, що, наприклад, транспорт належить третинному сектору.

2. Факт, що середній дохід у третинній групі високий, не обов'язково повинен означати, що і продуктивність у ній теж висока. Наприклад, спроможність до привласнення багатства може бути пов'язана з умінням домагатися вигідних контрактів, із наявністю необхідної для цього чинності. Тут, до речі, слід згадати про розроблену Т. Вебленом теорію «безплідного класу» («leisure class»).
3. Розвиток третинного сектору не завжди повинен розглядатися як ознака прогресу. Таким він є лише тоді, коли сам стає результатом технічного прогресу, що вивільняє робочу силу із сільського господарства і промисловості.

На думку авторів, процес вивільнення трудових ресурсів із сільського господарства є неминучим, і нині важливо передбачити та запланувати їх трансформацію у ті сфери економіки, що потребують значного розвитку, або без розвитку яких подальший розвиток народного господарства є сумнівним.

У 1998 р., як і в попередні роки, на формування робочої сили країни значною мірою впливала демографічна ситуація. Вона в основному характеризувалася прогресуючою тенденцією старіння населення, зниженням рівня народжуваності, відносно стабільним рівнем високої смертності та значною міграцією населення.

На чисельність населення працездатного віку впливають зміни у співвідношенні осіб – тих, які набувають працездатного віку, та тих, які вибувають із працездатного віку.

У зв'язку з тим, що тепер працездатного віку набувають особи, які народились у середині 80-х років (коли народжуваність була високою), на фоні високої смертності населення працездатного віку, перші будуть переважати над кількістю осіб, які вибули з цього віку. Це явище й обумовлює

поступове зростання чисельності населення у працездатному віці, починаючи з 1997 р..

Стійке зростання чисельності працездатного населення у працездатному віці за 1997 – 1998 рр. спостерігалося в Автономній Республіці Крим, Закарпатській, Івано-Франківській, Рівненській, Тернопільській та Київській областях, і в м. Києві, у 1998 р. – у переважній більшості областей.

У майбутньому приріст працездатного населення спричинить зростання пропозиції робочої сили на регіональних ринках праці.

Структурна переорієнтація економіки визначила істотні зміни у кількості, структурі зайнятого населення та сферах застосування його праці.

Протягом 1998 р. продовжувалося скорочення чисельності населення, зайнятого в усіх сферах економічної діяльності. Разом із тим, порівняно з попередніми роками, темпи цього скорочення дещо уповільнились. Так, якщо за 1995 – 1997 рр. зайнятість щорічно скорочувалась у середньому на 609,5 тис. осіб, то у 1998 р. порівняно з 1997 р. – на 248,9 тис. осіб (чисельність зайнятих у 1998 р. становила – 22348,7 тис. осіб проти 22597,6 тис. осіб у 1997 р.).

З кожних 100 працівників, зайнятих в економіці (у тому числі в колективних сільськогосподарських підприємствах), 50 – становлять жінки, 17 – молодь, у віці 15 – 28 років, 14 – особи, які отримують пенсію за віком, на пільгових умовах та по інвалідності.

У 1998 р. з різних причин залишили робочі місця 2,7 млн. працівників (17,8 % працівників, зайнятих у галузях економіки), із них 0,2 млн. осіб, або 1,6 % загальної кількості працівників – через скорочення на виробництві. При цьому 2,1 млн., або 14,0 % осіб, були працевлаштовані на інших підприємствах та організаціях, а решта (0,6 млн. осіб) самостійно знайшли заняття або стали безробітними.

Праксеологічна парадигма, як ми це намагалися довести, полягає у тому, що зв’язок між наукою та реалізацією її здобутків відбувається у площині тісної взаємодії, яка у свою

чергу полягає в наступному: первинним є аналіз стосунків та відносин, що склались в економіці з подальшим їх вивченням та співставленням з існуючими теоретичними розробками. Досить часто практика, що представляється економікою, дає матеріал для великих теоретичних новинок, які згодом стають каталізаторами прискорення розвитку економіки.

Так, останнім часом, під впливом змін в економіці, сформувалось декілька нових, вартих уваги поглядів-теорій в економічній науці. Однією з таких є техногенна теорія П. Ромера. Ось деякі з постулатів цієї теорії. Маркс запевняв, що капіталізм буде робити багатих багатішими, а бідних ще біднішими. У кінцевому рахунку бідні стануть настільки численними та незадоволеними, що влаштують світову революцію. Приватну власність буде скасовано, і настане нова ера братерства. Цей висновок Маркса виявився помилковим. Капіталізм поширив багатство серед всього суспільства. Нинішній робітник має дві машини і витрачає 800 доларів тільки на сезонний білет на футбол. Але Маркс був правий, стверджуючи руйнівні наслідки промислової революції.

П. Ромер доводить, що інформаційна революція теж принесе свої зрушення. «Знання і кваліфікація постійно зростатимуть в ціні, а некваліфікована праця – падати». Конкуренція, проте, не буде послаблюватись, а ставатиме дедалі жорсткішою.

Учений-економіст Д. Рікардо є одним з авторів закону спадної продуктивності. Згідно з його твердженнями, у міру того, як дедалі більше ресурсів залучатимуть до одного фіксованого ресурсу (наприклад, все більшій кількості селян доведеться обробляти один акр землі), тим меншим буде додатковий продукт. Якщо один робітник може виростити 100 качанів капусти, а два – 200 качанів, то троє виростять тільки 250 качанів, а 10 чи 20 будуть лише заважати один одному, зачіплюючись за качани. Рікардо зважав лише на два ресурси – капітал та працю. Додаючи до них третій – технологію, він скасовує закон Тюрго – Рікардо. П. Ромер не додає на свій акр землі робітників, він додає технології – нове насіння, добрі добрива й пестициди, поліпшену іригацію. І тому у П. Ромера дохід не падає, а стабільно росте.

Якщо подивитись на економіку України крізь призму теорії П. Ромера, то можна погодитись, що технології – це ті ліки загального призначення, які можуть оздоровити стан здоров'я.

Цілком логічно, що особливу роль тут відіграє праксеологічний підхід, який прагне підвести до вищої форми усвідомлення життя, пізнання життєдіяльності людини, переосмислення і пошуку нових шляхів самовдосконалення.

1.3.6. Релігійні аспекти праці

Із запровадженням християнства на Русі відбулася зміна духовних орієнтирів слов'ян, які суттєво вплинули на трансформацію їхньої свідомості та повсякденної діяльності. Адже зрозуміло, що протягом короткого часу не може змінитися духовна сфера людини. Тому в ті давні часи тісно переплітались елементи старої язичницької віри і нової – християнської, що відповідала духовним та соціальним запитам суспільства. Відтоді вікові надбання українців почали містити в собі елементи традиційної та нової культури і побуту.

Для розгляду поняття «праця» у релігійному аспекті обов'язково необхідно згадати, що першою слов'янською Біблією вважається Острозька Біблія (1581), друкована кирилицею. Незважаючи на деякі неточності її перекладу, вона протягом 350 років була основною для всього східнослов'янського регіону. Прикладом зближення релігії і національного збагачення традицій народу є діяльність Острозької і Києво-Могилянської академій.

Другий етап перекладу Біблії українською мовою пов'язують із П. Кулішем та І. Полюєм. Ними було зроблено літературний переклад, на жаль, доволі далекий від оригіналу. Повний аутентичний переклад Біблії українською мовою було зроблено Митрополитом Іларіоном (І.І. Огієнком) – друковане видання побачило світ у 1957 р.. Відтоді, можна сказати, розпочалось «українське національне розуміння» Святого Письма.

Біблія виводить три головні стовпи людської цивілізації:

1. Визнання божественної влади, з якої випливають невід'ємні моральні життєві напрями (Вих. 20,1.18).

2. Пошана гідності людини, створеної до образу і подоби Бога (Бут. 1,26-27).
3. Обов'язок користуватися владою, слугуючи кожному членові суспільства, без винятків, починаючи з найслабших і беззахисних.

Заперечення Бога не робить людину більш вільною. Навпаки, це призводить її до різних форм невільництва [105].

Українська земля завжди була колискою християнства. Це засвідчив Папа Римський Іоанн Павло II під час візиту до України 23 – 26 червня 2001 р.. У своєму виступі на зустрічі з представниками політики, культури, науки та індустрії у Маріїнському палаці (м. Київ, 23.06.2001 р.) він сказав: «Із великою радістю я прийняв запрошення, щоб відвідати вашу благородну країну, колиску християнської цивілізації та батьківщину мирного співжиття між різними національностями та релігіями. Я радий, що тепер знаходжусь на українській землі» [105].

«… Прекрасне місто Київ,… колиско давніх слов'ян та української культури, глибоко просякнутої християнським духом. На землі твоєї країни, що є перехрестям між Заходом і Сходом Європи, зустрілись дві великі християнські традиції, візантійська й латинська, і обидві знайшли сприятливе прийняття. Протягом сторіч між ними не бракувало напружень, які приводили до суперечностей, що приносило шкоду для обох. Тепер, однак, промощується шлях готовності до взаємного прощення. Необхідно подолати бар'єри та недовір'я, щоб спільно будувати гармонійну та мирну країну, черпаючи, як і в минулому, з чистих джерел спільної християнської віри» [105].

«З почуттями щирої приязні обіймаю український народ, що в переважній більшості є християнським, як про це свідчить культура, народні звичаї, численні церкви, які прикрашають краєвид, як також незліченні твори мистецтва, що знаходяться по всій Україні. Вітаю Землю, яка зазнала страждань та гніту, зберігаючи при цьому прив'язання до свободи, якого ніхто і ніколи не зміг знищити. Я прийшов, щоб поклонитись святиням вашої історії та разом із вами просити у Бога заступництва для вашого майбутнього» [105]. «…Якраз християнство дало

натхнення найвизначнішим мужам культури й мистецтва, воно щедро зросило моральне, духовне і суспільне коріння країни» [105].

Католицька, як і православна, церква завжди приділяла значну увагу своїй спільноті. «Слово Святого Євангелія міцно укорінилось в усій Європі, приносячи, впродовж сторіч, надзвичайні плоди цивілізації, культури, святості. На жаль, у своєму виборі народи європейського континенту не завжди були вірні цінностям своїх християнських традицій і, таким чином, історія була змушена записати надзвичайно сумні події зловживань, спустошень, горя» [105].

Найкращі уми створювали цінніший фонд релігійних учень, спрямованих на розвиток духовності особистості у вигляді листів, адхортацій апостольських, катехізесів, конституцій.

Учення католицької церкви нині значною мірою збагачують праці Папи Римського Іоанна Павла II.

Основними документами, в яких нинішній Голова римо-католицької церкви Іоанн Павло II порушує проблематику доктринальну, догматичну і суспільно-етичну. Є конституції, енцикліки, адхортації (наставництва), а також апостольські листи. Багатозмістовний характер мають також проповіді і перекази, проголошені за часів апостольських паломництв, а також повчання під час генеральних аудієнцій серед громади, укладені тематично тривалішими або коротшими циклами.

Сьогодні філософією ключового моменту людського життя є праця, її суспільне втілення (*Laborem exercens – Управління працею*, 14 листопада 1981 р., *Sollicitudo rei socialis – Турбота справа соціальна*, 30 грудня 1987 р., *Centesimus annus – Рік тисячоліття*, 1 травня 1991 р.).

Особливий характер має Лист про сенс терпіння, написаний Папою через три роки після замаху і важкої хвороби, спричиненою злісним вірусом. Він сміливо заглиблюється у теологічний зміст і клімат особистих переконань.

У Листі до жінок і Листі до родин виявляється турбота про нервові пункти життя сучасної людськості і готовність рятування родини в її найслабших зосередженнях. Сфера цих листів далеко виходить за межі Костьолу, адже зачіпає факти не

лише загальнохристиянські, але і загальнолюдські. У цьому контексті належить згадати листи до молоді, а також промову-звернення до людськості трикратно проголошену з трибуни Організації Об'єднаних Націй. Серед урочистих звернень гідним згадування є також звернення на Світові Дні Спокою (поминальні дні) і Дні Молоді. Перше, крім гарячих промов про те велике добро людськості, якими є спокій і поминання, дає всебічне теологічно-суспільне освітлення проблеми спокою на світі. Натомість друге показує дорогу молодому поколінню, яке бере відповідальність за світ і його минуле.

Особливими формами папського вчення є також проповіді і промови під час незліченних закордонних апостольських паломництв, пристосованих до потреб і умов життя відвіданих країн і Костьолів. Ті тисячі промов є безпрецедентною формою послання «зміцнення братів у вірі», а також місійної діяльності, спрямованої до всього Костьолу, всього християнства і всього людства.

У навчанні Іоанна Павла II основне, фундаментальне місце займає проблема віри. Віра, будучи відповіддю людини на упереджуюче діяння Бога, припускає образ інтегрального увірування. Це персоналістичне розуміння віри випрацював Кароль Войтила, в основному, спираючись на містичну теологію, особливо св. Іоанна, котра знає найглибший потік християнських традицій. Віра виявляється тут як визнання в Ісусі Христі живого Бога, Бога – Любові, відкриваючи шлях до учасництва у житті Святої Трійці. Відтак, віра є беззаперечним «так» по відношенню до Ісуса Христа – Бог сформувався повною мірою і остаточно. Теологія Іоанна Павла II є тісно пов'язана з такою концепцією віри, яка виходить з віри у Слово Бога, вона веде до віри. Для цього є не лише філософічна інтерпретація даних ознак, а передусім особисте прихилення до Ісуса Христа. Цей аспект тісно пов’язується з Христом і надає вірі вимір як христологічний, так і еклезіальний. Вагомою ціллю теології є висновок розуміння віри, яку Папа називає знанням учасництва у знанні Бога, а також «плодом старанності у вірі в таємницю Бога» коли старання ці набувають образу методологічного мислення, вона є праведним розумінням «у вірі

тієї Дійсності, яка тільки як остаточний плід віри може осягнути свою остаточну Очевидність, або повне бачення».

Слово «Бог Втілений», реалізує в Ісусі Христі одвічний намір людини щодо очищення, позбавлення, уславлює власну особисту натуру – усвідомлення себе як тринітарної спільноти осіб. Іоанн Павло II визначає таємницю Триєдиного Бога як Любов, яка прикрашає людину і пронизує людське життя у всіх його вимірах, у світлі містерії Христа. У ньому Бог передає синтез ознак, сповнений правди, Бога і людини («комунікація правди»), алепередусім надає участь собі («комунікація любові»). Визвольне діяння Христа звільняє людину від внесеного через гріх відчуження, провадить її у сферу правди і добра (у сферу Бога). У Христі усвідомлюється цілісна правда релігії, позбавлювальна ініціатива Бога, а також відповідь віри і цілковитого прийняття ознак Бога з боку людини. Таємниця втілення означає зустріч найглибших прагнень Божих (прагнення позбавлення людини) і людських (прагнення визволення з неволі гріху і зла); сенс втілення і релігії, затверджений на місці цього виникнення, найкраще наводиться у таємниці Пасхи і у наведеному тут «чудовому обміні». Він полягає у тому, що Бог «здійснює учасництва людини», одночасно керуючись зверненнями аби (віддати Богу себе, а у собі цілий привітний світ) брати участь у житті Божому і щоб ставати (як обраний син Божий) учасником Божої правди і любові (*Dives in misericordia* 7). У навчанні Іоанна Павла II домінує переконання, що Ісус Христос є новим Початком, сповненим прагнень усіляких релігій світу (*Tertio millenio adveniente* 6).

Теологія Іоанна Павла II становить органічну цілісність, її головним поглядом є Ісус Христос (Бог-Людина Прояв любові Бога до людини) як «вікно для переглядів», спрямоване у Бога і в людину. Вона є продовженням і остаточним виконанням антропології, яка спирається на природне пізнання. Її фундаментальною тезою є слова Іоанна Павла II, що «людину не можна до кінця зрозуміти без Христа» (*Redemptor hominis* 10). Філософічну антропологію, поповнену теологічним розумінням людини, Папа називає «адекватною антропологією»,

акцентуючи правду, що людина залишається створеною через любов Бога Отця «генеалогія особи», створеною за образом і подобою Божою, має своє джерело у Божому «хочу». Це підтверджене у справі позбавлення, яке здійснюється через визнання себе у Христі. Любов милосердна також підносить людину на рівень «нового створіння», освячуючи діяння святого Духа (*List do Rodzin* 9). У Христі Бог визнає у людині його трансцендентну гідність – в очах Творця людина повинна мати незвичайну цінність, тоді вона заслужить таке потужне позбавлення (єдинородного Сина Божого). У цьому теж відображений вимір людського гріха, який вимагає визвольного втручання Бога, осягаючого свою повноту в пасхальній таємниці. Визначення людини як образу Бога (одвічної Комуни Осіб) приводить Іоанна Павла II до твердження, що людина за силою своєї структури є покликаною до безкорисливого дару себе для другої особи і також до прийняття у дар другої особи до затвердження актом взаємного дару невідворотного союзу осіб – *communio personarum* (*List do Rodzin* 7).

Першою і головною спільністю дарування себе є шлюб і родина, правду про родину Іоанн Павло II читає у світлі Христового апелювання «до початку», коли залишається вираженим первісний намір Творця щодо людини; шлюб є зустріччю і поєднанням, відображенням чоловіка і жінки у Творці, який обрав його місцем призначення існування нових людських осіб. У теології Іоанна Павла II шлюб зростає до рангу «пра-знаку» творчого входження Бога у світ, або «пра-причастя» (знаку привітного і діючого діяння милості). Шлюб стає співучасником творчої любові Бога (*Familiaris consortio* 28 – Сімейне товариство), приходить у світ і зростає у родині, тоді людина стає більш обарвленою серед широкої спільноти, якій Папа присвячував своє суспільне навчання.

У моральному навчанні Святий Отець зазначає особливий вимір етосу людини як «свідка правди», єдиною вільністю, яка керує правдою. У послушенстві Отцю Христос аж до своєї смерті проголошував властивий людині сенс вільності, який реалізується в особливий спосіб через безкорисливий дар. Бог через совість і призначення закликає людину до вибору правди,

драма зневірення людини у правду про свою вільність призводить до драми Христа – визволителя людської свободи» з неволі гріху (*Veritatis splendor* 86). У своєму навчанні він підтверджує існування універсальних і незмінних моральних норм, що стоять на сторожі непорушної гідності людської особи. Істотним елементом морального навчання Святого Отця є прокламація (проголошення) святості людського життя («Божого дару»). Він бере участь у гідності трансценденції призначення особи. Лише у світлі Христа, який є життям, усі аспекти людського життя набувають особливого значення, залишаючись найособливими через їх надприродний вимір. По-перше, у *Evangelium vitae* ціла дійсність життя визначена у вимірі святості і поміщена у центр віщування Євангелія. На цій підставі акти безпосереднього вбивства невинної людської істоти, безпосереднього переривання вагітності і евтаназії знайшли своє відображення як «завжди глибоко неморальні». Іоанн Павло II проголошує, таким чином, правду про незрівнянність цінності людської особи, яка залишилась підтвердженою у «Добрій Новині про життя» (*Evangelium vitae* 80-81).

У теології дій Іоанн Павло II зазначає, що істинним предметом (суб'єктом) історії є особа. Червоною стрічкою в людській історії відомий діалог Бога з людиною, який надає їй позбавляючого характеру (історія позбавлень). Цей діалог, започаткований створінням людини, призначає її радикальному служінню Христу і волі Отця, який сакраментально тривало прийшов у життя Костьолу (Євхаристія). Головною засадою папської теології є христоцентризм, адже Христос є Господарем часу, початком і уособленням історії. Кожен момент охоплений Його втіленням і поставанням із мертвих, христоцентризм доводить, що теологія діянь, згідно з вченням Іоанна Павла II, є найбільш інтегрованою теологією, тому що обіймає у Христі всілякі зустрічі між Богом і світом.

Особливої уваги заслуговує Енцикліка[10] «Veritatis Splendor» («Сіяння Правди»), що вийшла у 1993 р. [7] і розкриває основні принципи моральної християнської доктрини.

Повчальний і благодіяльний документ розкриває основні питання християнської моралі і починається біблейською медитацією діалогу Ісуса з юнаком, який намагається зрозуміти й усвідомити головні принципи християнської моралі, що досить корисно і повчально широкій читацькій масі молоді[11].

Використання ідей і принципів Енцикліки «Veritatis Splendor» дасть змогу не лише застерегти від помилок, а й з новою силою проголосити вирішальну сутність, яка якісно визначає «Новітність Християнської свободи: лише в істині людська воля має людський і відповідальний характер. Власне, із сутності християнської новітності Енцикліка має за мету звернутися до кожної людини доброї волі, щоб дійсним сяйвом, яке виходить з віри, освітити сучасникам момент історії, шлях свободи до добра, висвітлити дорогу людського життя, особистісного і суспільного, дійсно доброго» [42].

Розвитку ідей соціально-економічних, функціонально-технологічних та організаційно-управлінських присвячено Енцикліку Його Святості Папи Іоанна Павла II «Laborem exercens» («Про людську працю»), видану за кордоном у 1981 р., яка є доленосною щодо вдосконалення і розвитку християнської концепції життєдіяльності, нового підходу до вищої форми активності людини [3].

Роботу було видано і перевидано у багатьох країнах світу. Їй присвячено дослідження вчених різних наукових напрямів. У ній видатний вчений і громадський діяч, доктор наук, професор Кароль Войтила звертається до всіх людей доброї волі зі своєю активною життєвою позицією, яка має у наші дні мобілізуюче значення як для самих віруючих, так і невіруючих, які означились дефіцитом духовності, моралі, працелюбства,

---

[10] Енцикліка – важливий офіційний лист Папи з актуальних питань до католицької Церкви або до окремого краю, родини, сім'ї, всіх людей.

[11] Про необхідність виховання високої релігійності в української молоді дуже переконливо писали М.І. Туган-Барановський, І.Я. Франко, С.А. Подолинський (Прим. — ***Авт***.)

культури поведінки, борючись за краще майбутнє, за активну життєдіяльну позицію.

У зв'язку з цим варто звернутися до концепції християнської моралі, ідеї індивідуальної моралі та індивідуальної християнської етики. «Під християнською етикою, – зазначає Кароль Войтила, – ми розуміємо ті етичні істини, які були відкриті нам Богом, а за допомогою церкви вони надані нам як принципи моральної поведінки. Вони містяться в Одкровенні, тобто у Священному писанні, а також у Традиціях. Будучи боговідвертими і надприродними, ці істини становлять предмет віри» [37].

Енцикліка «Laborem exercens» розвиває тематику духовного виміру людської праці. Її автор ставить собі запитання: що ми віднайдемо напередодні нових економічних і технологічних змін, які з причини їх наслідків можна віднести до першої технічної революції з початку промислової ери. У цьому контексті тематика праці виступає як незмінно актуальна. Документ визначає принципові аспекти праці, обумовлює сучасні умови праці у світлі християнського розуміння цінності людської праці.

У духовності праці, згідно з Енциклікою, існує шість принципових аспектів.

Перший: праця є «обов’язком», тому що людина «повинна працювати» як з огляду на наказ Творця, так і на свою власну людяність, утримання і розвиток якої вимагає праця.

Другий: через працю «людина створює саму себе і у такий спосіб у більшою мірою стає людиною». Як образ Божий людська особа має через активність затвердити свою цінність. Тому що Бог залишив перелік істин до виконання, перш за все – людині, тому праця має позитивний і творчий характер. У цій праці перше місце не займає рід виконуваної роботи, але вагомим виступає факт, що хто виконує якусь працю, навіть найпростішу, є особистістю.

Третій: «праця є благочестям (участю) у справі Творця». Ідея, що на початку людської праці стоїть таємниця створіння, пролягає через всю Енцикліку. У праці людина пізнає Бога, який забажав існування світів і підтримує їх існування. Як образ Бога

людина може і повинна бути над природою і космосом. У своїй праці професор Кароль Войтила не заперечує технічний прогрес. Він навіть називає його союзником праці людини. Але застерігає від небезпеки технічного розвитку, який у певних випадках із союзника може перетворитися на супротивника людини.

Четвертий: праця повинна сприяти людям і служити взаємну службу. Людина, стверджує автор, має працювати з огляду на ближнього, на свою родину, і на суспільство, до якого належить. У незвичний спосіб зазначається пріоритет родини, яка є першою внутрішньою школою праці для кожної людини.

П’ятий: «У поті чола свого будеш змушений здобувати належне». Проте це не означає, що над працею тяжіє якесь прокляття. Автор Енцикліки поєднує «піт і труд», які у звичайних умовах людськості є неодмінно пов'язаними з працею.

Шостий: праця повинна примушувати діяти внутрішній світ, в якому людина щоразу стає саме тією, ким вона має бути з волі Бога.

Автор не вдавався у своїй Енцикліці до визначення духовності праці. У центр умов праці наших часів він ставить християнські знаряддя сенсу праці.

«Наукова праця вже повністю опанувала моєю свідомістю, – пише в листі до ректора католицького університету Любліна Кароль Войтила. – Інша річ, скільки знайдеться місця для неї у моєму житті. Маю намір її продовжувати… Єпископи повинні усвідомлювати, що живуть в епосі «наукового світогляду».

Для посилення взаємодії системи особистісних, суб'єктивних (людина) і технічних (предметних) елементів виробничих сил слід повніше використовувати духовні чинники продуктивних сил. Інтенсивний розвиток, духовні елементи процесу праці, підвищуючи рівень людської діяльності, наближуючи її до потенційних можливостей, зокрема, добиваючись втілення знань і діяльності в самій працюючій людині, формується «духовність» як головна риса людської особистості. В Енцикліці «Про людську працю» Папа Іоанн Павло II відзначає: «Ми

віддаємо перевагу тому, що є духовним і, що в житті людства виражається в релігії, а потім – у моралі» [40].

Завершуючи цей підрозділ, процитуємо такі слова Іоанна Павла II: «Хотів би пригадати при цьому слова вашого співвітчизника, філософа Григорія Сковороди: «Усе минає, тільки любов після всього зостається. Усе минає, але не Бог і не любов». Тільки людина, глибоко просякнута християнським духом, могла мати таке натхнення. У його словах знаходимо відгомін першого Послання святого апостола Івана: «Бог є любов; і хто перебуває в любові, той перебуває в Бозі, а Бог перебуває в ньому» (Євангеліє 4,16) [105].

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

2.1. ЗАГАЛЬНІ ТЕОРІЇ

Економічні, соціальні, науково-технічні, політико-правові, соціальні перетворення в Україні вимагають підготовки спеціалістів з менеджменту на основі наукового, особливо праксеологічного, підходу і використання ними досвіду і попередніх поколінь, сучасників з питань управління, мотивації та оцінки персоналу. Ефективне управління нині не можливе без розуміння мотивів і потреб людини-працівника. Без раціонального та розумного використання стимулів до праці не можливо найкращим чином управляти підприємством, установою, організацією будь-якого рівня.

Мотивація праці людини дає змогу відновити ставлення до праці, сформувати нову свідомість у працюючих людей. Мотивація є одним із шляхів і певною стратегією подолання кризи праці. У цьому розумінні вона є довготерміновим впливом на працівників, і має за мету зміну структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвиток на цій основі трудового потенціалу. Без знання проблеми мотивації та оцінки діяльності персоналу неможливо ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення щодо ефективності роботи організації.

З давніх часів найкращі мислителі намагалися відкрити спонукальні сили людської активності. Наприклад, давньогрецький філософ Епікур писав, що самі обставини навчили і змусили людську природу робити багато речей. Т. Гоббс, відомий англійський філософ-матеріаліст, бачив головну спонукальну силу активності особистості в її інтересах. Англієць Дж. Локк, припускав, що при виборі своїх дій і вчинків людина керується розумом. К. Адріан Гельвецій, французький філософ-матеріаліст, визначав потребу як головну рушійну силу в розвитку людини і суспільства. Він зазначав, що «якби небо піклувалось про всі потреби людини, то вона костеніла б у лінощах і не мала б дієвого початку».

У підходах до аналізу поведінки людей-працівників необхідно застосовувати методи і процедури з психології, соціології, економіки, антропології, аналізувати індивідуальні (почуття, емоції), матеріальні, соціальні, природні, інформаційні (знання, уміння) ресурси людини. На будь-яку діяльність людини впливають чинники, які й зумовлюють її поведінку, як-то:

- особистісні чинники – вік і етап життєвого циклу родини, рід занять, економічний стан, образ життя, тип особистості й уявлення про себе;
- чинники культурного порядку – культура, субкультура, соціальний стан;
- соціальні чинники – ролі і статуси, референтні групи;
- психологічні чинники – мотивація, сприйняття, засвоєння, переконання і стосунки.

Як видно, мотивація належить до психологічних чинників, що впливають на характер та діяльність людини.

Розглядаючи вплив тих чи інших чинників, треба детальніше звернути на них увагу, наприклад, на ***чинники культурного характеру***. Культура дає можливість людям усвідомити себе як особистість і можливість уяснити соціально прийнятні моделі поведінки. Культура це те, що виокремлює сучасну людину серед решти всього світу. Вона є тією основою, яка формує не лише світосприйняття, а й світогляд. Найважливішими світоглядними і поведінськими аспектами, що формуються під впливом культури, є: усвідомлення себе і світу, спілкування і мова, одяг і зовнішність, культура харчування і побутова культура, уявлення про час, взаємовідносини з людьми й організаціями, цінності і норми, віра і переконання, розумові процеси і навчання, звички на роботі.

Для визначення соціального стану, з точки зору приналежності до визначеного класу, використовують різні підходи. Так, можна поділяти на класи згідно з рівнем доходів на вищий, середній і нижчий класи, які, у свою чергу, поділяються на вищий і нижчий. Учені Гільберт і Каль розділяли класи на три категорії, виокремлюючи дев'ять змінних [92]:

1. Економічні змінні:
- професія;
- дохід;
- благоустрій.
2. Аспекти взаємодії:
- особистий престиж;
- коло спілкування;
- суспільні (громадські) зв'язки;
3. Політичні змінні:
- влада;
- класове визнання;
- мобільність.

Іноді соціальні чинники справляють сильніший вплив на поведінку людини, ніж особисте ставлення. Вплив соціальних чинників знайшов своє відображення у теорії розумної поведінки Фішбейна та Айзена і теорії запланованої поведінки Айзена.

Згідно з теорією розумної поведінки те, що безпосередньо передує поведінці, є тенденцією для здійснення даної поведінки. Далі робиться припущення, що тенденції визначаються одним або двома можливими чинниками: стосунками і суб'єктивними нормами (соціальними чинниками).

Відповідно з цієї теорії формування поведінки людини у загальному випадку відбувається під впливом як соціальних чинників, так і ставлення (відношення) за можливого домінуванні одного з них (рис. 1).

Айзен розширив кількість таких чинників, увівши волевий контроль як один з найважливіших чинників, які впливають на формування поведінки. Ця теорія отримала назву теорії запланованої поведінки (рис. 2).

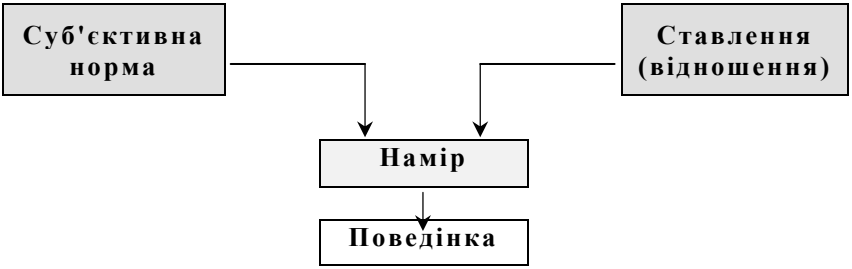


Рис. 1. Теорія розумної поведінки

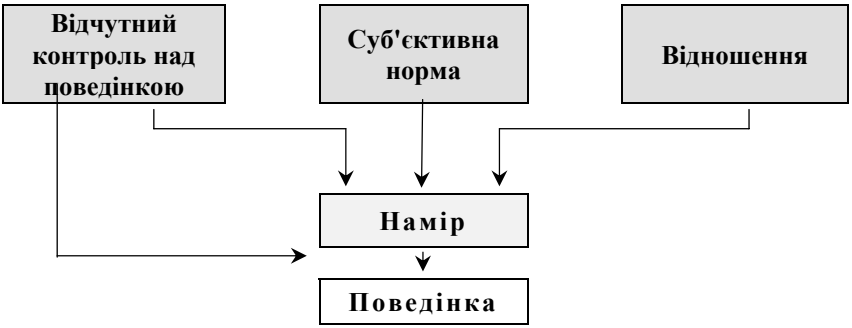


Рис. 2. Теорія запланованої поведінки

Волевий контроль – це ступінь залежності поведінки від волі людини. Багато видів поведінки людини перебувають під повним контролем волі. Інші ж, повністю піддаються волевому контролю. Наприклад, людині, яка палить, дуже важко відмовитись від звички, оскільки її воля пригнічена фізіологічною залежністю від нікотину. Новітністю цієї теорії є введення такого елементу як відчутний контроль над поведінкою, який являє собою судження людини про те, наскільки просто він зможе здійснити таку поведінку. Цей чинник впливає на формування наміру здійснити бажане.

Соціальні чинники обумовлюють наступний вплив на поведінку людини.

Референтні групи – це людина чи група людей, які не беруть безпосередньої участі в процесі здійснення діяльності, але такі,

що завдають суттєвого впливу на поведінку людини. Виокремлюють наступні типи референтних груп:

1. Первинні і вторинні.

Первинні, зазвичай, найвпливовіші. Це малі соціальні формування, в яких здійснюється особистісна взаємодія (наприклад, родина).

У вторинних групах вплив здійснюється епізодично (наприклад, громадські організації, робота).

2. Притягувальні і відштовхувальні.

Для притягувальних груп характерним є бажання акцептувати норми і цінності таких груп.

Відштовхувальні групи спричиняють протилежний вплив.

3. Формальні і неформальні.

Формальні групи мають чітку описану структуру, відомий список членів.

Неформальні групи тримаються на дружбі і спільності інтересів.

Вплив референтних груп на вибір людини має три форми: нормативний, ціннісно-орієнтований та інформаційний.

Нормативний вплив полягає у вимозі підкоритися груповим нормам чи погоджуватися з ними. Він особливо сильний, якщо дія відбувається на очах в інших людей, або має сильний нормативний тиск.

Референтні групи також виконують роль носія цінностей. Ознакою психологічної асоціації людини з групою є прийняття її норм, цінностей або правил поведінки.

Інформаційний вплив полягає в корекції поведінки людини під впливом отриманої інформації. Того, хто подає таку інформацію, називають впливовою особою. Це може бути експерт, інша поважна в оточенні людина (артист, спортсмен, тощо). Існують три основні моделі поширення персонального впливу:

1. «Перетікання» зверху вниз – коли представники нижчих класів часто копіюють поведінку людей вищих класів.
2. Двоетапне поширення – нові ідеї та інша інформація зі ЗМІ, перш за все, потрапляє до людей, які можуть спричинити вплив. Далі, вони в усній формі передають її всім іншим,

пасивнішим у плані пошуку інформації і які менше піддаються впливу ЗМІ. Першим на це звернув увагу Лазерфельд і його колеги.

3. Багатоетапна взаємодія – впливу ЗМІ в однаковій мірі підлягають як люди, які шукають інформацію, так решта впливових людей. І ті й інші, згідно з цією моделлю, однаково важливі.

Поведінка людей багато у чому залежить від таких соціальних показників як статус і роль. Статус – це параметр, що визначає соціальне призначення людини. Він може бути високим або низьким і не мати жорстко обумовленого зв'язку з рівнем доходу. Так, заробітна плата викладача не обов'язково висока, але соціальний статус високий.

Одними з чинників, які зумовлюють поведінку людини, є ***особистісні чинники***, одним з яких є розподіл людей на технофілів і технофобів. Технофіли (тобто дослівно – ті, хто люблять техніку) – це перші користувачі технічних новинок. Їх захоплює сама технологія – це, як правило, молоді люди, що мають вищу освіту. Технофоби – повна протилежність технофілам. Нова техніка їх насторожує – це переважна більшість населення.

Психологічні чинники є провідними детермінантами, що визначають поведінку людини. До них традиційно відносять мотивацію, сприйняття, засвоєння, переконання і стосунки.

Мотивація – це процес внутрішнього спонукання індивіда до активної діяльності, досягнення поставлених цілей, і процес свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх чинниках, або, іншими словами, на мотивах і стимулах. Внутрішні чинники (мотиви) пов'язані з формуванням особи працівника, його освітою, культурою, ціновими орієнтаціями, а також умовами життя. Внутрішні мотиватори змушують працівника виконувати роботу з повною віддачею, докладати усіх зусиль і вміння. Зовнішні чинники пов'язані з впливом оточуючого соціального середовища. Зовнішнє стимулювання працівника – це необхідна умова одержання високого результату.

Слово «мотивація» французького походження (*le motif*), що означає спонукальну причину, імпульс, привід до вчинку або дії людини, і в контексті дане поняття часто вживають як стимулювання та винагорода. Мотивація виступає у вигляді прагнень, інтересів, цілей, об`єктивним джерелом яких є потреби (матеріальні і духовні). Виникнення бажаних мотивів на практиці сприяє використанню стимулювання.

Українськими вченими мотивація трактується як цілеспрямована діяльність зі створення спонукальних мотивів і стимулів (матеріальних і моральних) для забезпечення певної поведінки людей. Й.С. Завадський у своїй книзі «Організація і психологія управління трудовими колективами» велику увагу приділяв мотивації праці в управлінні. Учений вважав, що суть мотивації становить цілеспрямований вплив на внутрішній процес формування і дії мотивів, що ґрунтуються на психічній діяльності людини.

Цілеспрямований вплив на об’єкт управління може здійснюватися за допомогою адміністративних, економічних, соціально-психологічних та ідеологічних методів.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох чинників, він є індивідуальним і може змінюватись під дією мотивів і зворотного зв’язку з діяльністю людини. Спонукальну силу спричинює стан напруженості, що виникає й існує внаслідок незадоволеності потреб. Модель процесу мотивації зображена на рис. 3.

Мотивація праці потребує детальнішого врахування нинішньої соціально-економічної ситуації, а також дії чинників, пов’язаних із формуванням ринкового господарства. Бо як самі мотиви, тобто лінія поведінки працівників, впливають на становлення ринкового господарства, так і вона, зі зміцненням своїх функцій, впливає на принцип формування інтересів та стимулів, отже, і мотивів до праці.

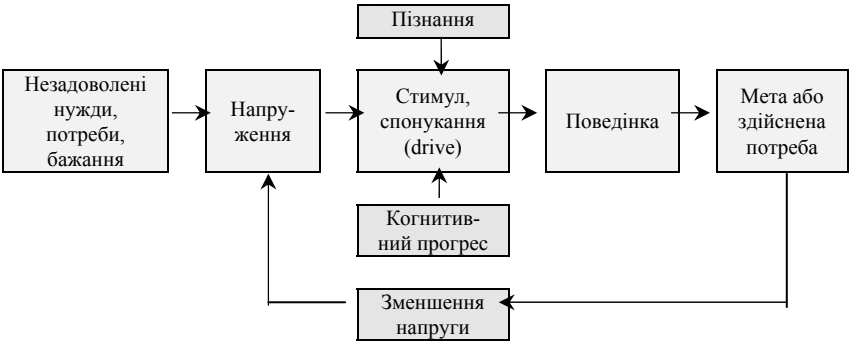


Рис. 3. Модель процесу мотивації

Мотиваційний процес виникає на основі потреб та інтересів людини і корелює, з одного боку, з цілим спектром особистих якостей та цільових настанов, тобто з життєвим та виробничим досвідом особи, її професійними та фізіологічними можливостями, із бажаними, очікуваними результатами власних дій. А з другого – з техніко–технологічними умовами та можливостями виробництва, в якому вона бере участь, його організацією, адекватністю дій керівників, поведінкою працівника у виробничому процесі і навіть із реакцією з боку оточуючого соціального середовища.

У мотивації праці слід розрізняти систему і механізм.

Система мотивації праці включає ланки, в яких мотиви групуються за їхніми ознаками. Система існує без відношення до періоду та конкретної соціально-економічної ситуації, тобто її параметри є сталими.

Механізм мотивації праці включає комплекс економічних стимулів та засобів соціального і морально-психологічного характеру, які є спонукальними мотивами до праці або підсилюють їх. Механізм мотивації праці змінний у часі та просторі, мобільний. Ним можна управляти з метою посилення мотивації праці чи навіть викликати до дії зовсім нові мотиви. Наприклад, за рахунок надання права приватної власності на майно на основі його приватизації, забезпечення

беззастережного права розпоряджатися результатами своєї праці, лібералізації цін, зміни політичної системи.

Економічна література виокремлює дві групи факторів, під впливом яких формується мотиваційна структура у сфері праці [104]:

1) *внутрішніх,* пов'язаних самою трудовою діяльністю і спричинених нею.

Це склад роботи, професія, усвідомлення своїх досягнень, визнання їх оточуючими, стосунки з колегами, можливість підвищити кваліфікацію, прагнення до просування по службі і почуття відповідальності, самореалізація у праці. На основі цих мотивів праця приносить найбільше задоволення і не потребує контролю та примусу;

2) *зовнішніх*, що перебувають поза межі праці.

Зокрема, політика вищої організації та методи управління, стиль керівництва, компетентність керівника, стосунки з безпосереднім керівником, з адміністрацією, умови праці, організація праці, психологічний клімат, соціально-грошові винагороди, суспільний та професійний статус.

Мотив – це внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби, що зумовлює певні дії внутрішніх та зовнішніх її рушійних сил.

Мотив визначає, що і як потрібно робити для задоволення потреб людини. Мотиви піддаються усвідомленню, і людина може впливати на них, посилюючи чи зменшуючи їхню дію, а інколи навіть виключає їх із своїх намірів.

Іншими словами, мотив – це суб'єктивне явище, усвідомлення вчинків, які в результаті перетворюються на постановку мети, що спонукає людину до дії, внаслідок трансформації зовнішнього спонукального чинника (стимулу перетворення його у свідомість індивіда).

Існує ще одне відоме визначення мотиву вченого-економіста Петренка: «Усвідомлена суб'єктом мета дії, неусвідомлені спонукання, які зумовлюють прояви поведінки, що спостерігаються (психоаналіз), загальну активізацію організму, пов'язану з актуалізацією потреб (теорія «драйву»), зовнішній щодо організму суб'єкта стимул, ключовий подразник, що

запускає ту чи іншу програму поведінки (біхевіоризм, етологія) тощо».

Якщо робити акцент на предметному змісті мотиву, за А.Н. Леонтьєвим, тоді він визначається як ідеальний або матеріальний об’єкт, в якому конкретизується потреба. Саме зовнішній щодо суб'єкта об’єкт є мотивом причинної діяльності. Змістотвірна ж функція мотиву задається тим особистісним сенсом, який втілює даний мотив в усвідомлений об’єкт.

Учені-економісти виокремлюють чотири основні групи мотивів трудової поведінки і діяльності: матеріальні, духовні, виробничо-побутові та соціальні. Орієнтовану структуру цих мотивів надає О.І. Лупенко :

1. Матеріальні – матеріальна винагорода, поліпшення життєвих умов, придбання необхідних товарно-матеріальних цінностей.
2. Духовні – вияв власних можливостей та вміння, підвищення професійної майстерності, спонукання до змістовної та відповідальної праці.
3. Виробничо-побутові – сприятливі режим праці і відпочинку, мікроклімат у колективі та санітарно-гігієнічні умови, доступ до відомчих закладів соціальної інфраструктури.
4. Соціальні – участь у престижній діяльності та вирішенні завдань економічного і соціального розвитку.

Матеріальні мотиви відображають економічну зацікавленість працівників в участі у роботі, визначають умови та розміри частки працівника у створеному продукті, за рахунок якої можна придбати певну сукупність матеріальних благ, необхідних для задоволення загальних його потреб та забезпечення матеріального благополуччя сім’ї.

Група матеріальних мотивів повинна бути спрямована на розроблення форм, методів та засобів залучення людей до праці, забезпечуючи при цьому зацікавлене їх ставлення до предмета, процесу та результату праці. Вона повинна гарантувати достатній рівень заробітної плати та її відповідність.

Група *духовних мотивів* пов’язана з внутрішнім задоволенням людини власною трудовою діяльністю. Працівник у певною мірою зацікавлений знайти у праці можливість

найповніше розкрити свої здібності та вміння, виконати змістовнішу і відповідальнішу роботу, спонукати власний професійно-кваліфікаційний ріст. Духовна група мотивів пов'язана з намаганням працівника підвищити свій професійний рівень.

Виробничо-побутові мотиви відображають зацікавленість людей працювати у дружньому, згуртованому колективі з високим рівнем організації праці, зручним режимом праці та відпочинку, за сприятливих санітарно-гігієнічних умов тощо. Формування цієї групи мотивів передбачає наявність кваліфікованого, авторитетного керівництва, справедливе ставлення до працівників, чіткий розподіл трудових функцій, високу вимогливість та взаємодопомогу у колективі.

Група *соціальних мотивів* відображає усвідомлення працівником необхідності своєї участі у суспільно корисній діяльності, намагання взяти участь у вирішенні важливих економічних та соціальних проблем. Ця група мотивів передбачає створення широких можливостей для розвитку внутрішньовиробничої демократії, доступу працівників до повної і достовірної інформації про хід виробничого процесу та перспективи діяльності підприємства.

Мотиви «включаються» під впливом стимулів (стимул латинською – загострена палиця, якою в стародавньому Римі поганяли худобу). Стимули є внутрішні (відношення до справи) і зовнішні (дії людей). На основі внутрішньої мотивації люди діють спокійніше, швидше, витрачають менше сил, краще виконують поставлені завдання.

Усю різноманітність стимулів умовно можна поділити на три групи: матеріальні, творчі та моральні.

Матеріальні стимули виражають залежність між рівнем матеріального добробуту працівника і його трудовим внеском у суспільне виробництво. Вони спонукають його до трудової діяльності за відповідну матеріальну винагороду у вигляді плати за кількість і якість вкладеної праці. Матеріальні стимули займають пріоритетне місце серед сукупності умов і мотивів, що зумовлюють трудову активність людського фактора.

З розвитком продуктивних сил, піднесенням духовного й інтелектуального рівня працівників відбувається процес неухильного зростання *творчих стимулів*. Вони характеризують показники праці, виражають задоволення досягнутим рівнем виробництва, професійну гордість, породжують усвідомлення працівником користі від своєї діяльності.

Матеріальні, творчі й моральні стимули в своїй взаємодії створюють єдину систему характеристик активізації людського фактора.

За змістом стимули поділяють на економічні і неекономічні. Суть *економічних стимулів* полягає в тому, що люди за виконання вимог, які ставляться перед ними, одержують певні вигоди, а це підвищує їхній добробут. Вони можуть бути прямі (грошовий доход) або непрямі, які сприяють одержанню прямих (додатковий вільний час, що дає змогу працювати в іншому місці). Слід відмітити, що чисто економічний підхід є недостатнім. Як свідчить досвід, принцип максималізації власної винагороди не можна вводити в абсолют, оскільки проти нього «працює” бажання до благодійності; ефект насичення потреб; суб’єктивне сприйняття корисності матеріальних благ і, зокрема, грошей; психологія колективних дій.

Неекономічні стимули поділяють на організаційні та моральні. Позитивний вплив на мотивацію справляє інформація про успіх, планування професійного розвитку і кар’єри, систематична оцінка, просування по службі. Чіткої межі між економічними і неекономічними стимулами не існує, на практиці вони переплітаються, обумовлюють один одного.

Внутрішнє спонукання до дії є наслідком взаємодії складної сукупності потреб, які постійно змінюються, і щоб мотивувати, керівнику необхідно визначити ці потреби і найти спосіб їхнього задоволення.

З цього можна зробити висновок, що досягнути бажаної поведінки людей можна двома шляхами: підібрати людину із запрограмованим рівнем внутрішньої мотивації або використати зовнішню.

Мотивація може мати позитивну і негативну спрямованість. Позитивна спрямована до об'єкта чи поведінки. Негативна – на запобігання (ігнорування) об'єкту чи поведінці.

Спонукальні чинники – внутрішні чинники, які зумовлюють прояв і формування нужди.

Нужда – це почуття людини, виражене в нестачі будь-чого, яке супроводжується дискомфортом. Вона має психогенне чи фізіологічне походження. Демокрит називав нужду «вчителькою всього». Саме вона, на його думку, лежить в основі людської активності. Під її впливом руки, розум і мислення привели людину до культурного життя. Нужди в більш загальному вигляді можна поділити на:

1. З точки зору виникнення:
- природжені (їжа, сон, одяг, вода);
- надбані (успіх, слава, навчання).
2. За впливом на людину:
- позитивні (навчання, спорт);
- негативні (паління, споживання алкоголю і наркотиків).

Нужди існують у трьох станах:

1. Рефракторному – коли жоден стимул не сприяє спонуканню потреби.
2. Сугестивному (викликати, навіювати) – коли нужда пасивна, але може бути збудженою.
3. Активному – коли нужда визначає поведінку організму.

У такому сенсі мотив – це нужда, яка стала досить актуальною і вже вимагає задоволення. Або, інакше кажучи, мотив – це актуалізована нужда. Причинами актуалізації можуть бути, наприклад, фізіологічні процеси в організмі людини, інформація, отримана від знайомих, оточення людини, економічне становище у країні, зміна погодних умов, тощо. Чинники, що впливають на ймовірність актуалізації:

- час (наприклад, почуття голоду зростає з часом);
- зміна обставин, ситуації (прийом на нову роботу приводить до необхідності пошиття нового одягу);
- надбання або придбання чогось (придбання CD-плейєра приводить до необхідності придбання компакт-дисків);

- використання чи споживання чогось (у багатьох випадках необхідність пізнається лише тому, що річ, яка є у користуванні, вже використана або зносилася);
- індивідуальні відмінності (усвідомлення потреби внаслідок зміни фактичного і бажаного стану (Брюнер)).

Потреба – це необхідність, яка прийняла конкретну форму відповідно до соціально-культурних та психологічних особливостей особистості. Одна і та сама нужда у різних людей може трансформуватися у різні потреби, а самі потреби можуть мати різний ступінь вираженості.

Платон намагався пояснити природу потреби людини, з погляду на її душу. В ній, начебто, відбувається боротьба між добром і злом, яка і виступає спонукальною силою.

Мета – це певний результат, завдяки якому відбувається задоволення потреби, і на отримання якого спрямована поведінка людини.

Коли людина досягає наміченої мети, тобто задовольняє свою потребу, вона через деякий час стає їй нецікавою. Психологи називають це законом гедонічного контрасту.

Взаємозв'язок спонукальних чинників, нужди, потреби, мотиву, елементів мотивації і мети наведений на рис. 4.

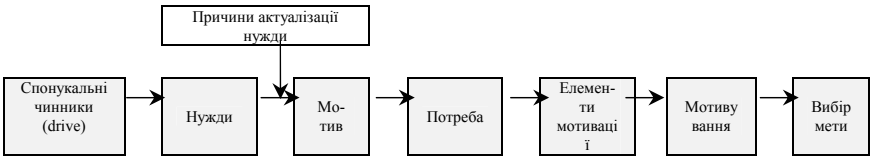


Рис. 4. Модель процесу мотивації

Мотиви поділяють на:

1. Раціональні – розглядаються у традиційному економічному аспекті (сенсі) з припущенням, що людина розглядає всі можливі альтернативи і робить свій дієвий вибір на підставі досягнення максимальної корисності, тобто робить свій вибір на підставі об'єктивних критеріїв (ефективність дії, вигідність для процесу міркування і прийняття рішень).

2. Емоційні – мають на увазі вибір відповідно до особистісних чи суб'єктивних критеріїв (гордість, статус, страх).

Мета й потреби незалежні, але вони не можуть існувати один без одного.

О.Д. Гудзинський виклав методологічні та теоретичні основи мотивації. Він пише: «Мотивація – це цілеспрямована діяльність зі створення мотивів і стимулів для забезпечення певної поведінки людей. Мотив являє собою внутрішні, а стимул – зовнішні спонукальні причини дій» [56]. Система мотивації включає:

- завдання, які необхідно розв’язувати;
- цілі, які потрібно досягти;
- критерії оцінки діяльності, різнобічні чинники мотивації;
- інформаційне забезпечення суб’єктів мотивованої діяльності;
- механізми контролю і відповідальності у системі мотивації.

Сутність мотивації через спонукальний мотив виділяє І.М. Кваша. За змістом, спонукання означає причину дій та вчинків людини. Головними з причин є матеріальні та моральні стимули до праці, на основі яких людина забезпечує життєво необхідні інтереси та потреби. Оскільки основою життя суспільства і його членів є матеріальне виробництво і праця в ньому, то трудова мотивація є головною ланкою всієї мотиваційної системи, адже прибуток, одержаний за трудовими результатами, є основним засобом існування працівника та його родини, визначає соціальний статус особи [72].

У динамічній природі мотивації розрізняють чотири головні аспекти:

1. Потреби і цілі постійно змінюються – під впливом чинників, які впливають на стан людини, наприклад, фізичний стан, середовище, контакти, досвід. Є певні причини, через які активність людей ніколи не зупиняється:

- існуючі потреби ніколи повністю не задовольняються і потребують постійної підтримки стану задоволеності;
- як тільки нужда стає задоволеною, нові, більш високі нужди актуалізуються і вимагають задоволення;

- люди, які досягли своїх цілей, встановлюють для себе нові цілі.

При цьому можуть виникати цілі - субститути, як наслідок недосягненості вихідної цілі.

2. Розлад планів – може бути зумовлено відсутністю будь-якого, необхідного для задоволення потреби, чиннику. Внаслідок у людини спрацьовує захисний механізм, який у разі невдачі може виражатись у вигляді:

- раціоналізації своїх потреб;
- відмови від бажання;
- проекції, тобто перенесенні ситуації (вини) на інші схожі об'єкти, ситуації, особистості;
- аутизму (уходу в мрію);
- ототожнення себе з подібними ситуаціями чи особистостями (стереотипи поведінки у людини);
- агресивної поведінки;
- репресії потреби, сублімації, знаходження виходу в інших напрямах;
- регресу, коли людина адаптується через легковажну (уперту) поведінку.

3. Множинність потреб – поведінка людей часто зумовлена більше ніж однією потребою. Відповідно, може виникнути кумулятивний ефект, у будь-який час можуть активізуватися різні потреби.
4. Потреби і цілі – неможливо однозначно визначити з поведінки мотиви. Може виникнути ситуація: три особи – одна поведінка – три причини.

Актуалізація потреб, тобто мотивів, може відбуватися під дією психологічних і когнітивних чинників, а також оточуючого середовища (друзі, реклама, ЗМІ).

Психологічні чинники можуть бути зумовлені фізіологічними причинами: емоції, темперамент, тип особистості, стан здоров'я.

Когнітивні чинники пов'язані з процесом мислення і засвоєння інформації з оточуючого середовища: мрії (аутистичне мислення), бажання ототожнювати себе з бажаним образом.

Виявленням специфіки індивідуальних спонукальних мотивів, пов'язаних з трудовою діяльністю різних категорій працівників, розгляд процесів мотивації у контексті регулятивної функції психіки досліджував український вчений Й.С. Завадський. Результати його досліджень свідчили про те, що вибір мотиву залежить від ролі, яку виконує індивід, його віку, кваліфікації, установок, ціннісних орієнтацій.

Ранжування спонукальних мотивів трудової діяльності керівників підприємств свідчить, що головним мотивом у них є усвідомлення того, що робота приносить велику користь суспільству, а лише потім можливість повністю використовувати свої знання і вміння, прагнення просуватися по службі. Тому зовсім недостатньо управляти поведінкою і діяльністю керівників самими лише економічними методами, їхньою матеріальною зацікавленістю.

Доведено, що для головних спеціалістів найбільше значення має задоволення потреб у спілкуванні з товаришами по роботі, на другому місці серед інших ранжованих потреб – спілкування з підлеглими, а далі – прагнення підвищувати професійний рівень і самостійно приймати рішення.

Створення необхідного «мотиваційного клімату» на підприємстві охоплює досить широке коло інших питань, що стосуються структури апарату управління, делегування повноважень і контролю, проблем довір'я, міжособистих стосунків і зв'язків, авторитету, морального стимулювання. Зростання оплати праці також стимулює трудову активність виконавців і сприяє поліпшенню економічних показників виробничої діяльності підприємств. Спонукальним мотивом високопродуктивної праці рядових виконавців є необхідність задоволення особистих потреб. Тому, зростання рівня оплати праці правомірно розглядати як причину, а підвищення економічних показників господарювання – як наслідок [62].

Моральне стимулювання потребує постійного удосконалення. Співвідношення його видів має відповідати потребам працівників. Матеріали конкретних соціологічних досліджень показують, що моральні стимули необхідно

поєднувати з матеріальними і попередньо обговорювати пропозиції про моральне стимулювання у колективі.

Задоволеність роботою залежить і від вибору працівником спеціальності або виду діяльності. Абсолютна більшість керівників і спеціалістів, які працюють за покликанням, задоволені роботою. Найвищі коефіцієнти зв'язку між задоволеністю роботою, з одного боку, і можливостями розробляти свої власні ідеї, матеріальними стимулами, прагненням набути репутації гарного керівника або спеціаліста – з іншого боку.

Ефективним засобом мотивування молодих працівників і закріплення молоді на підприємствах може бути залучення їх до управління.

Як зазначалося вище, спонукальним мотивом високопродуктивної праці є необхідність задоволення особистих потреб, тому мотивація праці потребує постійного удосконалення і повинна відповідати потребам працівників.

Найбільш фундаментальним є розподілення потреб на елементарні, або базові, та вторинні:

1. До елементарних належать потреби в речах і умовах існування, без яких особистість загине (будь-яка їжа, одяг, житло).
2. До вторинних – потреби в певних речах і умовах, які з'являються за можливості вибору різноманітних речей для задоволення потреб у матеріальних засобах життя.

Ґрунтуючись на комплексному обробленні та критичному осмисленні літературних матеріалів можна виокремити такі групи та види особистих потреб :

1) біологічні потреби людини: можливість фізичного існування, підтримання здоров'я, навколишнє середовище, їжа, сон тощо;
2) психологічні потреби людини: потреба психоемоційного контакту, створення своєї групи, певна ступінь спілкування та ізольованості окремих особистостей, певна поведінка тощо;
3) етнічні потреби людини: етнічна самостійність, приналежність до етнічної самостійної групи, певна

чисельність етносу, яка дає впевненість у стійкості його існування, архітектура, культурні ландшафти, організація населених міст, культура тощо;

4) соціальні потреби людини: гарантія громадської свободи, конституційні або традиційно-суспільні гарантії, моральні норми спілкування між людьми, свобода пізнання і самовираження, почуття необхідності для суспільства, можливість створення соціальних груп і вільного спілкування з особами свого кола, рівномірність інформаційно-пізнавального середовища тощо;
5) трудові потреби людини: потреби в пізнанні, праця відповідно до віку, статі, фізичних і розумових здібностей; освіта і праця за виявленим інтересом, забезпечення праці; заохочення праці, праця як соціальний процес пристосування суспільства до зміни регіональних і глобальних умов існування тощо;
6) економічні потреби людини: забезпеченість їжею, одягом, житлом, предметами побуту, засобами праці, які б відповідали виробничим і трудовим нормативам, а також утилізація відходів суспільного виробництва, забезпеченість сферою послуг, охороною здоров'я, засобами інформації, виходячи із соціальних і трудових потреб людини, забезпеченість засобами самовираження тощо.

Перелічені групи потреб окремої людини не можуть співпадати з особливими потребами всіх людей, але перебувають у тісному взаємозв'язку між собою. Так, потреба в їжі одночасно біологічна, психологічна, соціальна й економічна; праця необхідна біологічно, психологічно, етнічно, соціально й економічно. Необхідно звернути увагу на суперечності між деякими потребами людини. Зокрема, низка економічних, трудових, соціальних потреб мають негативний вплив на здоров'я, психологічний стан людини.

Складність проблеми щодо підвищення задоволення працівників своєю трудовою діяльністю посилюється тим, що під впливом процесу поділу праці відчутні її результати можуть виявляти не всі працівники, а тільки зайняті на виконанні заключних операцій процесу. Тому необхідно чітко

формулювати і роз'яснювати працівникам мету їхньої трудової діяльності на кожному етапі виробничого процесу, підвищенні привабливості роботи за рахунок упровадження високої культури виробництва, розширення можливостей для творчості і професійного зростання.

Сьогодні існують різні класифікації потреб людини. Вони тісно пов'язані з людськими цінностями, і являють собою інтелектуальне втілення глибинних потреб індивіда. Система цінностей – це усталена сукупність переконань і відношень до оточуючого світу стосовно переважних стилів поведінки людини, її стану. Вихідною точкою у розумінні мотивації людей є спроба зрозуміти їх цінності, у першу чергу щодо існуючих на даний момент благ.

Цінності – це стійкі мотиви, цілі як стан, яких люди прагнуть досягти.

Учений Рокіч виокремив два основних типи цінностей:

- термінальні, або кінцеві;
- інструментальні, або опосередковані.

Термінальні цінності − це наші переконання про цілі і кінцеві стани, до яких прагне людина. Це щастя, мудрість, благополуччя, успіх, мудрість, істинна дружба, комфортне та гарне життя, рівноправ'я, воля, безпека родини, життя в мирі та красі, щастя, зріла любов, насолода, спасіння, самоповага, соціальне визнання.

Інструментальні цінності стосуються уявлень про бажані методи досягнення цінностей термінальних. Наприклад, чесність, благородство, толерантність, честолюбство, чистота, талант, інтелект, логіка, ввічливість, слухняність, уявлення, широта поглядів, бадьорість, сміливість, незалежність, відповідальність, самоконтроль, допомога, пробачення.

Під час вивчення теорії мотивації, необхідно звертати особливу увагу на особистість і виділяти такі три основні засади:

1. Кожна особистість унікальна, має унікальну комбінацію чинників.

2. Особистість є не суперечливою, послідовною і стійкою, тому немає потреби змінювати людину, треба вивчити її риси і характеристики.
3. Особистість може змінюватись під впливом середовища.

Початкові теорії мотивації складалися, виходячи з людини, аналізу історичного досвіду її поведінки і застосування простих стимулів. На початку XX ст. відбувається подальший їх розвиток.

З погляду американських вчених, історію розвитку трудових відносин умовно можна поділити на три основні етапи.

Перший етап – 1710–1900 рр.. Трудові відносини формуються, виходячи з концепції робочої сили як необхідного елементу виробничого процесу, придатку технології. Такий підхід відображає споживчий характер використання робочої сили, за якого найголовніше завдання – отримання максимального прибутку за рахунок жорстокої експлуатації.

Другий етап – 1910–1959 рр.. Розробляється і постійно удосконалюється теорія «людських відносин», в основі яких – концепція «якості життя на роботі», гармонізація відносин між власниками засобів виробництва і найманими робітниками. Як наслідок – створюються теорії конфліктів, участь робітників у прибутках, тощо.

Третій етап – з 1960 р. і до теперішнього часу. Трудові відносини будуються на основі подання робочої сили як невідтвореного ресурсу або людського капіталу. Освіта, переміщення, звільнення робітників оцінюються з економічної позиції. Витрати на освіту, соціальне страхування, різноманітні програми допомоги малозабезпеченим родинам – тобто інвестиції, які мають економічний ефект. Розробляються та широко застосовуються методи з виявлення внутрішніх резервів. Зростання продуктивності праці пов’язане, в першу чергу, з особистими якостями і мотивацією кожного робітника, його вмінням працювати у спільній команді.

Для усвідомлення вітчизняної теорії мотивації, необхідно звернути увагу на історичний розвиток України, врахувавши, що здебільшого, – це аграрна країна. Розглянемо вітчизняний розвиток мотивації праці з часу селянської реформи 1861 р. в

Росії, яка звільнила селян від кріпосницької залежності та відкрила можливості для розвитку капіталістичного способу виробництва в країні.

«Маніфест» про відміну кріпосного права і положення про селян, які звільняються від кріпосної залежності, підписаний 3 березня 1861 р. у Петербурзі Олександром II. Поміщики зберегли власність на всі свої землі. Селяни отримували волю і право вільно використовувати своє майно. За землю вони повинні були вносити викуп. Норми наділів встановлювалися залежно від місцевості та якості ґрунту. Воля та право на власність надали селянину відчуття господаря, що спонукало його до кращих результатів своєї праці.

Одночасно з проведенням селянської реформи розроблялася земська реформа. 1 січня 1864 р. набрало чинності Положення про земські установи, згідно з якими нові органи місцевого управління створювалися у 33 губерніях європейської частини Росії [76]. Господарські справи передавалися на вирішення земствам, які у цих питаннях мали повну свободу і незалежність. Обидві реформи доповнювали одна другу, насамперед, у сфері аграрних відносин, соціально-економічної перебудови життя міст і населених пунктів.

Відповідно до земельної реформи царський уряд значно зменшив викупні платежі селян, які згідно з реформою 1861 р. сплачували за землю. Для полегшення виплат за землю земства надавали селянам значну фінансову допомогу, заснували спеціальні селянські земельні банки. У цей час створювалися агрономічні та ветеринарні служби, економічні та сільськогосподарські ради, які надавали селянським господарствам різноманітну методичну і практичну допомогу, купували для них нову сільськогосподарську техніку та впроваджували її. Проводилися сільськогосподарські виставки. Було запроваджено страхування майна. На основі позичкової підтримки швидко відбувався розвиток виробничих артілей.

Велику увагу приділяли вивченню страхової справи, освіти та охорони здоров’я, робіт зі зменшення викупних платежів селян, оцінки міської нерухомості та зі створення земельних кадастрів.

Реформи цього часу відіграли значну роль у розв'язанні багатьох соціальних проблем, розвитку медицини, освіти, культури.

Завдяки впровадженим реформам в останній третині XIX ст. і на початку XX ст. країна зробила значний крок у напрямі підвищення культурно-освітнього рівня трудових верств населення. Початкова освіта для сільських дітей стала безкоштовною. Відкрилося понад 2000 лікарень. Було створено систему фельдшерських та медичних курсів, аптек, лікарень і фельдшерсько-акушерських пунктів у сільській місцевості. Для зміцнення лікарської справи було введено спеціальний медичний податок. Для виплати пенсій вчителям, лікарям та іншим службовцям, які працювали у сільській місцевості, за ініціативою місцевого самоврядування створювалися спеціальні каси.

З 1906 р. почалася Столипінська реформа. Головна мета її полягала у викоріненні пережитків кріпацтва. Вона дала певну можливість частині цілком зубожілих селян укріпити свої наділи в особисту власність і продати їх, інша частина заможних селян, укріпивши свої наділи й іноді влаштувавшись на відрубах, утворили більш тривке капіталістичне господарство, ніж раніше.

Значною мірою, саме завдяки столипінській аграрній політиці, селянство привласнило на законній підставі чимало общинних та скупило багато поміщицьких земель, придбало значну кількість сільськогосподарської техніки.

Після жовтневого перевороту почався процес ліквідації реформ, який завершився у 1918 р.. За радянської влади ситуація змінилася. Але у 1921 р. було введено так звану «нову економічну політику». НЕП став новим періодом у порівнянні з політикою, яку держава проводила за умов війни та розрухи. Але за мирних умов «продрозверстка» і зниження ринку не відповідали економічним інтересам селянства, послаблювали матеріальні стимули розвитку сільськогосподарського виробництва. НЕП ґрунтувався на використанні товарно-грошових відносин. Допускалися оренда землі та використання найманої праці, залучення іноземного капіталу.

«Продрозверстка» при НЕПі змінювалася на продподаток. Встановлений розмір продподатку був нижчим, ніж «продрозверстка». Заплативши податок, селянин мав право вільно використовувати продовольчі лишки. Це матеріально стимулювало його для розвитку землеробства і тваринництва.

Постійні війни руйнували економіку країни. Відомий 1933 рік знищив велику кількість селян на Україні. І лише друга половина 60-х років стала важливим періодом у розвитку країни. Покажемо це на прикладі аграрного сектору економіки.

З розвитком сільського господарства підвищувався добробут трудівників села. Зростанню зацікавленості колгоспників у праці, підвищенню їх життєвого рівня сприяв цілий комплекс заходів. Найважливішими із заходів було введення гарантованої оплати праці колгоспників. Нова система давала можливість створити фонд оплати та використати кошти від реалізації продукції для розрахунків із колгоспниками і спеціалістами.

У цей час активно відбувався перехід колгоспів на гарантовану оплату праці в усіх областях республіки. У Київській області вже у 1966 р. у 402 колгоспах впроваджувався внутрішньогосподарський розрахунок, 292 господарства ввели диференційовану оплату праці колгоспників, 286 колгоспів області перейшли на грошову оплату. У колгоспах республіки в розрахунку на один людино-день у 1968 р. оплата праці становила 3 крб. 20 коп. проти 2 крб. 69 коп. у 1965 р.. У 1966–1970 рр. середньорічний валовий дохід колгоспів країни становив 20,3 млрд. крб., або на 6,9 млрд. крб. більше, ніж за попередню п’ятирічку. Доходи колгоспників зростали швидше, ніж доходи робітників і службовців. Значно змінився і бюджет колгоспників України. Оплата праці колгоспників республіки за п’ятирічку підвищилася на 42 %.

Введення гарантованої оплати праці колгоспників і підвищення її рівня здійснювалося завдяки збільшенню обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, зростанню продуктивності праці, усуненню недоліків у нормуванні і тарифікації праці, ліквідації надлишків у численного управлінського й обслуговуючого персоналу, різкому

скороченню невиробничих витрат і дотриманню режиму економії [97].

Велике значення приділялося також забезпеченості сільськогосподарського виробництва кадрами. У 50-х роках загальноосвітній і спеціальний рівень підготовки кадрів був порівняно низький. У 1952 р. вищу й середню спеціальну освіту мали лише 17,5% голів колгоспів від загальної їх кількості. У 1951 р. при 22 сільськогосподарських технікумах було відкрито заочні відділення, на яких навчалося понад 1700 керівників колгоспів. Унаслідок проведеної роботи у сфері підготовки кадрів значно поліпшився їхній склад. У 1958–1965 рр. загальна чисельність спеціалістів збільшилася приблизно у півтора рази, або на 48,6 тис. чол., у тому числі з вищою освітою – з 24 до 34,5 тис. чол. [91].

Проблемі мотивації праці найбільше уваги приділяли соціологи і психологи. В аграрному економічному секторі в Україні першу колективну монографію було підготовлено і видано під назвою «Мотивація праці та формування ринку робочої сили» за редакцією П.Т. Саблука і О.А. Бугуцького.

У книзі О.А. Бугуцького «Соціально-трудовий потенціал аграрної економіки» зазначається, що «для виходу із соціально-економічної кризи на селі важливо створити механізм розвитку економіки сільського господарства взагалі, який включає такі блоки» [50], рис. 5:

Рис. 5. Блоки механізму розвитку економіки

Зупинимося на першому блоці *мотивації праці*. О.А. Бугуцький вважає, що для великої кількості працівників визначну роль відіграють матеріальні стимули, особливо, якщо заробітну плату виплачують несвоєчасно. Заробітна плата в

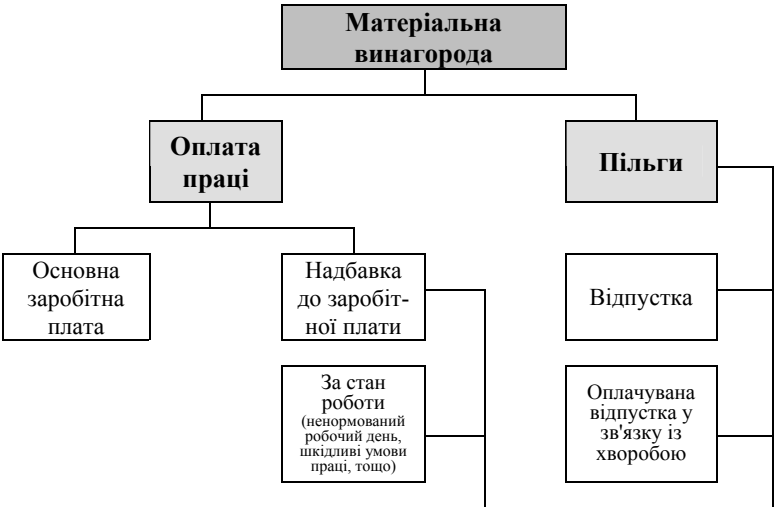
Україні втратила свою головну функцію – основного стимулятора підвищення продуктивності праці та розвитку виробництва у всіх галузях народного господарства. У справі забезпечення ефективності мотивації праці треба мати на увазі матеріальну винагороду у структурній побудові й оптимальні її розміри.

Щодо структури матеріальної винагороди підприємство включає переважно два компоненти: оплату праці і пільги матеріального характеру (рис. 6).

Займаючи центральне місце в системі заходів матеріального стимулювання, оплата праці не завжди є ефективним мотивувальним чинником підвищення її продуктивності.

Практика свідчить, що для посилення ролі оплати праці у системі заходів мотиваційного впливу на персонал треба забезпечити дотримання таких вимог:

1. Люди, які працюють на підприємстві (в організації), мають надавати оплаті праці великого значення.
2. Оплата праці та її продуктивність мають бути тісно пов’язані між собою.
3. Форми оплати праці повинні враховувати вимоги, що випливають із її ролі в мотиваційному процесі.



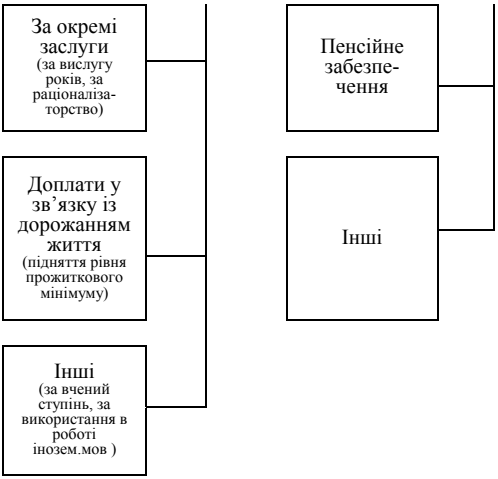


Рис. 6. Типова структура матеріальних мотивів праці підприємства

Нині у *демографічно–трудовому потенціалі* села (другий блок) спостерігається стійка депопуляція, оскільки відбувається процес вимирання населення. Рівень народжуваності оцінюється спеціалістами як надто низький, оскільки він забезпечує заміщення попереднього населення наступним лише на 79 %. Значно підвищився коефіцієнт смертності.

Третій блок – *професійно-кваліфікаційний стан* кадрів. В аграрному секторі спостерігається плинність кваліфікованих кадрів. Унаслідок цього господарства несуть великі економічні збитки, пов'язані з додатковою підготовкою працівників відповідних професій та з використанням на роботі новачків. Молодь не має ще достатньої кваліфікації, що виражається у гіршому використанні робочих фондів, зниженні кінцевих результатів виробництва. Причини плинності кадрів – незадоволеність житловими та культурно-побутовими умовами, низька оплата праці. Доведено, що підвищення кваліфікації працівників лише на один розряд забезпечує зростання продуктивності праці в середньому на 6–7 %.

Четвертий блок – *соціальна інфраструктура*, яка включає сукупність організацій і підприємств, що забезпечують

сприятливі умови життєдіяльності людей, на виробництві та у побуті. Дія стимулів до активної трудової діяльності реалізується за відповідними умовами соціальної сфери: упорядковане житло з відповідними комунальними умовами, високий рівень медичного, торговельного, транспортного та інших видів обслуговування працівників забезпечують здоровий спосіб життя. Соціальна інфраструктура є важливим мобілізуючим чинником до трудової й творчої діяльності. На нинішньому етапі роль і значення соціальної інфраструктури значно зросли. Це зумовлено низкою причин, основними з яких є:

1. Високий рівень мобільності трудових ресурсів села, що призвело до скорочення чисельності сільського населення. Причиною такого стану є міграція сільських жителів до міста. Щороку в Житомирській області мігрує приблизно 480 чол..
2. Ресурси на розвиток матеріальної бази соціально-культурної сфери виділяються в останню чергу.

Дуже важливе значення має поліпшення житлових та культурно-побутових умов працівників підприємств, на що останнім часом звертається недостатньо уваги. Забезпеченість кваліфікованими кадрами безпосередньо пов’язана із соціальною перебудовою села. Люди закріплюються та працюють краще в тих господарствах, де турбуються про житло, будують дитячі садки, школи, поліклініки, будинки культури, прокладають дороги, поліпшують торгове обслуговування.

У сфері обслуговування працює менше ¼ працівників, що свідчить про низьку соціальну спрямованість зайнятості населення в Україні. У розвинених зарубіжних країнах у соціальній сфері працює понад 70% трудових ресурсів. Розрахунки свідчать про те, що невиробничі основні фонди в сільськогосподарських підприємствах до всієї вартості основних фондів становлять в Україні в межах 9 %. Норматив вкладень у невиробничі фонди сільського господарства фактично менший у 4–4,5 разу, що не дає можливості розвивати соціальну інфраструктуру на селі.

П'ятий блок – *виробнича інфраструктура*. До її складу входять галузі, що обслуговують безпосередньо сільськогосподарське виробництво. Важливою складовою частиною її є матеріально-технічне забезпечення сільського господарства. Рівень розвитку виробничої інфраструктури є важливим елементом мотивації праці, який визначає результати її економіки разом з іншими блоками. Ресурсне забезпечення значно скоротилося останніми роками, рівень зносу основних фондів і машинно-тракторного парку в сільському господарстві досяг 60–70 %, технологічні вимоги яких можуть якісно використовуватися на 25–30 %, доводять економісти.

Отже, на базі запропонованих блоків можна створити мотиваційний механізм аграрної праці, що спонукає людину до активної трудової діяльності та відродження справжнього господаря, який буде зацікавлений у *результатах своєї праці*. Як висновок слід зазначити, що в історико-еволюційному розвитку мотивації праці в колишньому і теперішньому територіальному регіоні України чітко визначається тенденція взаємозалежності задоволення мотивів праці селян і економічного стану країни. Цей логічно стійкий зв'язок виявлено ще з часів селянської реформи (1861), у період столипінської аграрної політики, роки НЕПу та, особливо, в радянський період. Серед вітчизняних шкіл наукової мотивації аграрної праці яскравішою є школа матеріальної мотивації, представниками якої є професори М.І. Нижній, М.П. Поліщук, М.Й. Малік. У сучасний період реформування економіки на ринкових засадах сформувалися погляди (професори Й.С. Завадський, О.А. Бугуцький, доктори економічних наук Г.І. Купалова, В.С. Дієсперов) розгляду мотивації аграрної праці як провідного елементу механізму розвитку економіки та у взаємодії з трудовим потенціалом, професійно-кваліфікаційним станом, соціальною і виробничою інфраструктурою.

Формуючи ефективну систему мотивації, необхідно враховувати вимоги ***законів трудової поведінки***. В економічній літературі виокремлюють такі закони:

- відносності, невизначеності моделей поведінки людини;
- врівноваженості зовнішнього середовища;

- відповідності вимогам середовища;
- послідовності розвитку;
- необхідної різноманітності;
- резонансного збудження системи;
- комплексного впливу на об'єкт;
- забезпечення прав власності та соціальної справедливості.

Закон відносності, невизначеності моделей поведінки людини передбачає, що заздалегідь запрограмувати можливі дії суб'єктів діяльності неможливо. Реальна ситуація з урахуванням психології особливостей моделює можливу поведінку суб'єктів діяльності.

Закон врівноваженості зовнішнього середовища передбачає, що кожний суб'єкт діяльності врівноважує внутрішні сили із зовнішніми силами навколишнього середовища.

Закон відповідності вимогам середовища передбачає, що суб'єкт діяльності реалізує свій особистий потенціал настільки, наскільки цього потребує навколишнє середовище. Чим вищий рівень вимогливості середовища, тим вищий рівень реалізації потенціалу суб'єкта діяльності.

Закон послідовності розвитку передбачає поетапний перехід до вдосконалення особистості та зміцнення її потенціалу.

Закон необхідної різноманітності свідчить про те, що менеджмент має виробляти певну систему мотиваторів діяльності. Існує нижня межа, за якої менеджмент як система може ще забезпечити ефективний вплив на поведінку людей. Нижче від неї менеджмент втрачає контроль над поведінкою суб'єктів діяльності.

Закон резонансного збудження системи ґрунтується на тому, що у разі збігу зовнішніх і внутрішніх сил може різко підвищуватися ефект впливу на поведінку людей.

Закон комплексного впливу на об'єкт вимагає комплексу збалансованих мотиваторів діяльності.

Закони забезпечення прав власності та *соціальної справедливості* ґрунтується на захисті особистості, яка володіє і розпоряджається інтелектуальним потенціалом як власністю. Щодо другої частини закону, то тут механізм дії зводиться до забезпечення справедливості у процесі формування вимог із

боку макросистеми, дотримання статусів суб'єктів діяльності (цивільного, службового і особистого) використання санкцій за певні порушення. Враховуються також типи трудової поведінки суб'єктів діяльності: ініціативний, виконавчий, пасивний, відхиляючий, реформаторський, творчий, споглядацький, пристосувальницький, руйнівний. Формуючи систему мотивації, необхідно враховувати і чинники мотивації.

У наш час мотивація праці набуває особливого значення. У зверненні до Верховної Ради на сесії 11 жовтня 1994 р. Л.Д. Кучма зазначив, що «відбулося повне знецінення мотиваційних стимулів продуктивності праці». У зв'язку з входженням нашої країни до ринку зростає вивчення мотивації та аналіз проблем мотивації праці, що стане поштовхом до розвитку підприємництва і бізнесу в Україні. Виявлення основних стимулів і мотивів активізує механізм трудової мотивації до економії праці, коштів, збільшення обсягів виробництва товарів і надання послуг як у цілому по Україні, так і в кожній галузі, на кожному підприємстві, в установі чи організації.

2.2. ЗМІСТОВНІ, ПРОЦЕСІЙНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЇХНЄ ЗАСТОСУВАННЯ

Для успішного управління людьми кожен менеджер має, хоч би в загальних рисах, знати, чого хочуть і чого не хочуть його підлеглі, які основні мотиви їхньої поведінки, в якому стані вони перебувають, як можна на них вплинути і яких результатів очікувати. Виходячи з цього, він або змінює мотиваційну структуру їхньої поведінки, розвиваючи бажані мотиви і послаблюючи небажані, або здійснює пряме стимулювання їхніх дій.

Глибоке і всебічне знання мотивів праці є ключовою запорукою професійної придатності та успішної діяльності сучасного менеджера.

На початку XX ст. у 1923 р. [92] професор Гарвардської школи бізнесу Д. Старч, фахівець у галузі бізнес-психології, склав список мотивів людей стосовно гендерних особливостей – чоловіків і жінок, – який виглядає таким чином (таблиця 1).

У 1938 р. Г. Меррей визначив список психологічних потреб, які використовували як базові конструкції для особистісного тестування (таб. 2).

Даний список було складено на підставі класифікації потреб людини відповідно до чотирьох аспектів:

1. Первинні й вторинні потреби, залежно від того, мають вони психологічне походження чи ні.
2. Позитивні й негативні потреби, залежно від того, приваблює об'єкт індивіда чи відштовхує.
3. Явні чи латентні потреби, залежно від того, зумовлює потреба дійсну або уявну поведінку.

Усвідомлені й неусвідомлені потреби, залежно від того, пов'язані вони з інтроспективними процесами індивіда чи ні.

Таблиця 1.

Мотиви дорослих чоловіків і жінок

Апетит – голод	Повага до Бога
Любов до дітей	Співчуття до інших
Здоров'я	Захист інших
Статева привабливість	Інтимність
Батьківська/материнська прив'язаність	Соціальна значимість
Амбіції	Відданість іншим
Задоволення	Гостинність
Тілесний комфорт	Тепло
Володіння	Імітація
Схвалення інших	Толерантність
Почуття співучасті	Спорт, ігри
Смак, насолода	Управління іншими
Особиста значимість	Прохолода
Безпека	Страх – настороженість
Чистота	Фізична активність
Відпочинок – сон	Маніпулювання
Домашній затишок	Будівництво
Економія	Стильність
Цікавість	Гумор
Дієвість	Розвага
Конкуренція/суперництво	Сором'язливість
Співробітництво	Настирливість

Таблиця 2.

Список психогенних потреб Меррея

Потреби, пов'язані з неістотними об'єктами	придбання
	схоронність
	порядок
	зберігання
	конструювання, будівництво
Потреби, які відображають амбіції, владу, досягнення, престиж	перевага
	досягнення
	визнання
	прояв
	непорушність
	непохитність (для запобігання сорому, невдачі, приниженню, висміюванню)
	захищеність (почуття захищеності, безпеки)
	протидія (протидіюче відношення, ставлення)
Потреби, пов'язані з владою людини	вплив, домінування
	повага
	вчення моралі
Садо-мозахистські потреби	агресія
	приниження
Потреби, пов'язані з утриманням	ухилення від відповідальності (бажання уникнути відповідальності)
Потреби, пов'язані з прихильністю між людьми	співпричетність
	відхилення, нехтування, знедолення, пригноблення
	опіка (годувати, допомагати чи захищати безпомічного)
	допомога (шукати допомогу, захист чи співчуття)
	гра
Потреби в спілкуванні (бажання запитати і бути почутим)	усвідомлення (запитувальна позиція)
	тлумачення (пояснювальна позиція)

Відомий економіст Кейнс установив суттєву відміну між абсолютною та відносною потребою. За Кейнсом, існують

«потреби абсолютні в тому сенсі, що ми відчуваємо їх безвідносно до того, в якій ситуації опиняються люди, що ми відчуваємо їх лише тоді, коли задоволення потребою возвеличує нас, примушує почувати нас вище за інших людей». Насичення абсолютних можливостей можливе, а відносних ні. Відносні потреби не можна наситити, адже чим вищий їх загальний рівень,тим більше прагнення цей рівень перевищити. З економічної точки зору, за таких умов, виробництво з метою задоволення відносних потреб еквівалентно їх розвитку. Ось чому люди, чий життєвий рівень в абсолютному вимірі зріс, схильні вважати, що їхнє становище погіршилось, якщо ті, кого вони вважали об'єктом для порівняння, стали жити краще.

Французький інженер А. Файоль розробив «адміністративну доктрину», згідно з якою основною причиною низької ефективності виробництва є слабка система керівництва на підприємстві. Він сформулював п’ять загальних функцій управління виробництвом:

- планування;
- організація;
- активізація;
- координація;
- контроль.

Герберт А. Саймон запропонував перехід від багаторівневих, пірамідальних організацій з адміністративними структурами, що їх складають, до найбільш горизонтальних перетворень. На практиці це означає, що велика організація чисельністю 500–600 чол. перетворюється на мережу асоціативних структур чисельністю 50–60 чол.. При цьому відношення між новими структурами будуються на базі прибутку, витрат [89]. Так, наприклад, великі за чисельністю державні структури у США трансформуються в невеликі самокеруючі підрозділи.

Перехід до мережі невеликих за розмірами структур веде до зниження інформаційних та організаційних витрат, водночас зростає можливість їх взаємодії з ринком [27]. Уперше вплив на продуктивність праці соціально-психологічних чинників і матеріальних мотивів вивчався на підприємствах «Вестерн електрик» у м. Хоторні (США). Виявилося, що величина

заробітної плати має значення не сама по собі, а у зв'язку зі статусом робітника: не можна платити робітникові із низьким статусом більше, ніж робітникові з вищим статусом.

Багато фахівців нині виокремлюють такі 4 типи потреб:

1. Фізіологічні:
- відчуття голоду;
- відчуття спраги;
- сон;
- здоров'я;
- гарна фізична форма;
- красота;
- продовження роду;
- безпека;
- пересування;
- сексу.
2. Емоційні:
- дружба;
- любов;
- задоволення;
- гумор;
- агресія;
- влада.
3. Розумові (інтелектуальні):
- допитливість;
- розв’язання проблем;
- освіта;
- контроль;
- творчість;
- істина.
4. Духовні:
- умиротворення;
- буденність;
- філософія;
- патріотизм;
- ритуали;
- комплекс провини.

2.2.1. Змістовні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини і пропонують ієрархічну класифікацію цих мотивів. В їхній основі лежать потреби людини, тобто відчуття нестачі того, без чого людині важко жити, або через що вона відчуває певний дискомфорт, а також прагнення людини подолати відповідні негаразди, які можуть бути подолані за умов, якщо людина буде впевнена, що вона зможе досягти бажаного. Вони дають змогу робити певні висновки про механізм мотивації людини.

Розрізняють потреби:

1. Первинні, або потреби природного походження – це їжа, вода, тепло.
2. Набуті, або соціальні – це спілкування, знання, досвід, самореалізація.

Першим представником змістовного підходу до концепції мотивації, який ґрунтується на прагненні людей задовольнити свої потреби, став американський вчений Ф. Тейлор. Він запропонував згрупувати мотивацію людської діяльності у три моделі:

- перша – грубого фізичного примусу до праці;
- друга – економічної необхідності (набула розвитку в країнах Західної Європи у період промислової революції);
- третя – стимулювання праці відповідно до її продуктивності.

Для розроблення свого класичного варіанту теорії він взяв за основу науково обґрунтовану систему норм витрачання часу на кожен вид робіт або на виконання тих чи інших операцій, що були зорієнтовані на найкращих працівників [85]. У разі досягнення більш високої продуктивності робітникам платили за підвищеним тарифом і преміювали. Це давало їм можливість краще задовольняти свої потреби. Водночас, погане виконання чи невиконання поставлених завдань призводило до оплати за зниженими розцінками, що змушувало деяких робітників працювати на межі власних можливостей.

Ф. Тейлор вивчав фізичні можливості людини, тоді як Г. Форд велике значення надавав технічному процесу. Він перший розподілив працю на технічному рівні та впровадив конвеєрний

спосіб виробництва, який стимулює робітників працювати із заданою інтенсивністю й напруженістю.

З числа змістовних теорій мотивації найпоширенішими є:

1. Теорія потреб Абрахама Маслоу.
2. Теорія потреб Михайла Туган-Барановського.
3. Теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда.
4. Теорія мотивацій Зиґмунда Фрейда.
5. Теорія існування зв'язку та росту Альдерфера.
6. Теорія двох чинників Герцберга.

1. Теорія потреб Абрахама Маслоу.

Абрахам Маслоу був одним із перших вчених у галузі мотивації та психології, хто запропонував універсальну теорію ієрархії потреб (1943). Після 20 років роботи у клініці він сформулював визнану у всьому світі теорію людської мотивації. Головною особливістю цієї теорії є те, що людина – творча особистість, спрямована на саморозвиток і самореалізацію. У своїй теорії він виокремлював п’ять основних груп потреб людини, і згідно з якою потреби вищого рівня не будуть задовольнятися доти, доки не будуть задоволені потреби нижчих рівнів. Протягом тривалого часу незадоволена потреба нижнього рівня, яку переживає людина, впливає на її поведінку; коли цю потребу задоволено, виникає нова потреба й спонукає людину до її задоволення. Коли і ця потреба задоволена, тоді виникає нова (ще вищого рівня), і так далі. Тобто, А. Маслоу запропонував в основу вчень із психології управління покласти наступні передумови та ідеї, які ґрунтуються на тому, що:

- люди постійно мають якісь потреби;
- люди виокремлюють певний набір сильно виражених потреб, які можна об'єднати в окремі групи;
- потреби, якщо вони не задовольняються, змушують людину діяти. Задоволені потреби не мотивують людей:
- якщо одна потреба задовольняється, то її місце займає інша;
- звичайна людина відчуває одночасно декілька різних потреб, які перебувають у комплексній взаємодії;
- потреби, що розташовані в основі піраміди, вимагають першочергового задоволення;

- потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після задоволення потреб більш низького рівня.

Теорія Маслоу (рис. 7) визначає п'ять основних ступенів (чи груп) ієрархії людських потреб, які побудовані за принципом «важливості», починаючи з нижнього рівня (біогенні потреби) до верхнього рівня (психогенні потреби).

Рис. 7. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Необхідно зауважити, що в житті не існує тієї межі, що відокремлює одну потребу від іншої – існує перетин цих рівнів, – тому що жодної потреби неможливо задовольнити повністю, стовідсотково. Тому, головним спонукальним до дії з переліку потреб людини є нижній рівень, який залишається значною мірою незадоволеним.

У теорії ієрархії потреб перший і основний рівні займають ***фізіологічні потреби***. Вони необхідні для підтримання біологічного, щоденного життя людини: їжа, повітря, вода, одяг, житло, статеві стосунки, тощо – тобто ті, які людина повинна задовольнити, щоб вижити. Фізіологічні потреби фундаментальні: коли вони задовольняються, то перестають буди детермінуючими чинниками мотивації і у подальшому на поведінку людини не впливають. Люди, які працюють в основному через необхідність вижити, мало зацікавлені у змісті роботи, їх цікавлять питання: як знайти їжу, де спати, що

вдягти. Вони концентрують свою увагу на оплаті, умовах праці, можливості уникати втомленості, тощо. Для управління такими людьми потрібно, щоб мінімальний рівень заробітної плати забезпечував їм виживання, робочі умови і не погіршував їх існування. У суспільстві, де фізіологічні потреби в основному задоволені, домінуючими виступають потреби більш високого рівня.

Після задоволення потреб першого рівня, ***потреби в захищеності, самозбереженні та безпеці (фізичній та психологічній)*** стають головною домінуючою силою у поведінці індивіда. Вони включають в себе бажання людини перебувати в порядку, у стабільному й безпечному стані, мати добрі житлові умови, бути захищеними від страху, болю, хвороби. Вони містять у собі усвідомлення того, що індивід зможе поснідати не лише сьогодні, а й завтра, і післязавтра, і в далекому майбутньому. Сюди відноситься і потреба у формуванні особистості, щоб відчувати відповідальність за свою долю. Для управління такими людьми потрібно створити надійну систему соціального страхування, застосовувати справедливі правила регулювання їх діяльності, оплачувати працю більше за прожитковий рівень.

Наступний, третій, рівень піраміди Маслоу включає такі потреби як відданість, дружба, почуття духовної близькості, любов. ***Соціальні потреби*** проявляються, коли людина хоче бути членом певної групи людей, перебувати у тісних дружніх стосунках з оточенням, брати участь у громадських заходах. Адже люди – індивіди соціальні, вони відчувають потребу об’єднуватись у групу, взаємодіяти з подібними до себе, відчувають потребу кохати і бути коханими. Взаємодопомога, співучасть і почуття загалу також є соціальними потребами. Відношення до таких працівників із боку керівників повинно мати форму дружнього партнерства, таким людям потрібно створити умови для спілкування на роботі. Добрі результати забезпечує командна форма роботи, нагадування працівникам про те, що їх цінять, пільги по роботі.

Коли соціальні потреби більш-менш задоволені, починають проявлятися его-потреби, які можуть набувати форми як

внутрішньої, так і зовнішньої орієнтації чи обох одразу. Спрямовані всередину его-потреби – це індивідуальні потреби у визнанні, повазі, самоповазі, самоствердженні, особистісних перевагах, упевненості у собі, успіху, досягненні незалежності, власній компетенції, задоволенні від гарно виконаної роботи, тобто его-відчуття, що цілі даної особистості значимі. Зовнішньо спрямовані потреби – це престиж, репутація, положення, визнання іншими, соціальний статус, тобто такі, що визначають як нас оцінюють інші. ***Потреби у визнанні та повазі*** відображають бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими у собі, вони бачать як оточення визнає їхніх і поважає за це. При управлінні такими людьми потрібно використовувати різні форми морального заохочення, вираження визнання їх заслуг. Для цього корисним може бути присвоєння титулів і звань, висвітлення в ЗМІ, вручення різного роду почесних нагород.

За Маслоу, більшість людей не мають можливості достатньою мірою задовольнити свої его-потреби, щоб досягти п’ятого рівня – ***потреб у самоствердженні, саморозвитку, самореалізації і самоактуалізації.*** Глобальні потреби людини, або потреби у самовираженні, належать до бажань індивіда повністю використати свій потенціал – стати тим, ким людина здатна стати. Ця група об'єднує потреби, що виражаються в бажанні людини нового використання своїх знань, здібностей, умінь для самовираження у бізнесі, менеджменті, політиці, науці. Як правило, ці потреби мають індивідуальний характер. Вони стосуються потреб людини перебороти самих себе, використати всі свої можливості і розширити завдані рамки. При цьому Маслоу зазначав, що цим потребам не обов’язково мати творчий початок, але для творчих людей вони прийнятні. При управлінні такими людьми необхідно давати їм оригінальні завдання, які дають змогу максимально реалізувати свої здібності, давати більшу свободу у виборі засобів вирішення завдань.

Теорія потреб Маслоу – одна із найвідоміших теорій мотивації. Вона показує, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до праці, і як надати людині можливості

для задоволення своїх потреб. Теорія говорить, що задоволення не визначає мотивацію, а лише незадоволення визначає цю мотивацію.

Разом з тим, у концепції цієї теорії є низка негативних моментів:

- потреби можуть виявлятися по-різному залежно від багатьох ситуаційних чинників (зміст і умови праці, становище у колективі, вік);
- задоволення верхньої межі не обов'язково послаблює її вплив на мотивацію;
- теорія не може бути емпірично перевірена – не існує точного способу перевірки того, наскільки добре задоволена одна потреба перед тим як наступна, вища потреба, стає актуальною.

Теорія виникла і використовується для відображення природженої та надбаної мотивації багатьох людей нашого суспільства.

2. Для подальшого узагальнення знань щодо потреб людини, наведемо ще одну теорію, яка дуже подібна до теорії потреб Маслоу і яка з’явилася на світ значно раніше. Це **теорія потреб людини Михайла Туган-Барановського** (1865–1919). Провідний український економіст у центр економічного поступу поставив людину з її психологічними мотиваціями. Учений виокремив п'ять груп потреб людини:

1) фізіологічні – для безпосереднього підтримання життя і почуття спадковості;
2) статеві;
3) симптоматичні інстинктивні;
4) альтруїстичні;
5) потреби, що ґрунтуються на практичних інтересах.

За своїм змістом вони дуже подібні до попередньої теорії. Проте, з’явилися на світ наприкінці XIX – початку XX ст. саме в Україні. Вона обернена обличчям до соціально культурних цінностей, шукає аргументи у духовності людей, їх виробничій та громадській поведінці. На думку автора, саме мотиви й інтереси не господарського роду мають особливо великий вплив на розвиток суспільства. Зокрема, великою історичною силою є

релігія. Учений зараховував її до наймогутніших сил; також він цінував патріотизм у системі психологічних чинників суспільного розвитку.

3. Теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда.

У концепції Д. МакКлелланда в основу механізму мотивації людини до високопродуктивної праці також закладено задоволення потреб.

Дана теорія пов'язана з вивченням і описом впливу на поведінку людини трьох груп потреб вищих рівнів:

- причетності (співучасті);
- успіху (досягнення);
- влади.

Кожну з цих потреб можна віднести до будь-якої з потреб за ієрархією А. Маслоу. Ці, досить сильні потреби для людини, значно впливають на її поведінку і змушують діяти.

Потреба причетності (співучасті) – доволі широко відомий і добре вивчений соціальний мотив, який має суттєвий вплив на людську поведінку. Соціально-комунікативна потреба передбачає, що людська поведінка сильно підвладна впливу з боку бажання дружби, прийняття, приналежності до будь-чого. Тобто вона проявляється у вигляді бажань дружніх стосунків з оточенням.

Люди з високими соціально-комунікативними потребами намагаються оволодіти сильною соціальною залежністю від інших. Вони часто роблять вчинки, які, на їх думку, отримають похвалу друзів. Здебільшого вони задовільняють свою потребу бути з іншими, а не заради самого вчинку. Тому і намагаються вони встановити та підтримувати добрі стосунки, бажають підтримки з боку колег, друзів, хвилюються за те, якої думки про них думають інші, та намагаються володіти сильною соціальною залежністю від інших.

Люди з розвинутою потребою причетності будуть залучені до такої роботи, що буде надавати їм широкі можливості соціального спілкування. Вони завжди хочуть займати на підприємстві такі позиції і виконувати таку роботу, що дає змогу їм перебувати в активній взаємодії зі своїми колегами чи з клієнтами. Їм важливо, як їхній вчинок оцінять друзі. Такі люди

високо цінують допомогу і думку дружніх осіб і ладні щось зробити, щоб здобути похвалу персоналу. Часто адаптують свою поведінку до норм і стандартів у групах їх спілкування, відповідно до референтних груп. Їхні керівники повинні зберігати атмосферу, яка б не обмежувала міжособисті стосунки і контакти.

Керівництво повинно регулярно оцінювати рівень такої потреби у підлеглих їм працівників, щоб правильно і своєчасно вносити корективи в організацію їхньої роботи з урахуванням можливих змін в окремих працівників рівня потреб причетності. Керівництво може також забезпечувати задоволення їхніх потреб, приділяючи їм більше часу і періодично збирати таких людей окремою групою.

Потреба успіху, досягнень – виявляється у бажанні людини досягти поставлених цілей. Потреба успіху знаходиться посередині між потребою у повазі і потребою в самовираженні. Ця потреба задовольняється не проголошенням успіху певної людини, а процесом праці до успішного завершення.

Люди із сильною потребою успіху люблять ситуації, в яких можуть брати персональну відповідальність для винаходу вирішення проблеми, і вважають персональне вдосконалювання кінцевою метою. Так, ця потреба близько пов’язана з егоїстичною потребою у тому, що добре виконана робота підсилює самоповагу.

Люди з високорозвиненою потребою успіху ризикують помірно, більш самовпевнені, люблять ситуації, в яких вони можуть взяти на себе відповідальність за пошук рішення проблеми і хочуть, щоб досягнуті ними результати заохочувалися більш конкретно.

Вони мають низку характерних рис, які роблять їх уразливими для особливих звернень. Люди із сильною потребою успіху активно досліджують своє оточення і дуже сильно зацікавлені у зворотному зв’язку. Їх інтерес до грошових винагороджень чи прибутку в основному зумовлене тим, щоб показати, як добре вони працюють.

Індивіди, які мають високу потребу досягнення, готові виконувати роботу, де є елементи виклику, що дає змогу їм

самостійно ставити цілі. Даний тип людей багато й із задоволенням працюють, не люблять ділитись роботою з іншими.

Для регулювання рівня цієї потреби важливо проводити цілеспрямоване навчання і відповідним чином організувати роботу. Бажано прийняти у роботі регулярний зворотний зв’язок, розбирати приклади успішного досягнення цілей, ставити нові, важкодосяжні цілі.

Отже, якщо ви бажаєте мотивувати людей з потребою успіху, ви повинні ставити перед ними завдання з помірним ступенем ризику, делегувати їм достатні повноваження для того, щоб розв'язати ініціативу у вирішенні поставлених завдань, постійно та конкретно заохочувати їх відповідно до досягнутих результатів. Наприклад, такі люди дуже добре працюють в інноваційній та інвестиційній сферах, у сфері бізнес-планування і написання проектів.

Потреба влади належить до бажання індивідуума впливати на інших людей, контролювати себе чи своє оточення. Вона є набутою і розвивається на основі навчання, життєвого досвіду і виявляється у тому, що людина хоче контролювати інших особистостей та об’єкти, ресурси і процеси, що відбуваються в її оточенні. Ця потреба тісно пов’язана з потребою задоволення свого «его» з погляду на те, що на досвіді багатьох людей після здійснення влади над об’єктами чи індивідуумами відбувається самоствердження. Наприклад, звернення керівника, що містить у собі обіцянку влади, буде привертати увагу людей із сильною потребою влади.

Люди з потребою влади проявляють себе як вірні та енергійні, йдуть на конфлікти і прагнуть відстоювати початкові позиції. Як правило, вони добрі оратори і потребують до себе підвищеної уваги з боку інших. Вони звертають увагу на швидку зміну сучасних технологій та їхнє впровадження у своїх колективах, що пов’язано з можливістю контролювати середовище діяльності й існування. Людей з високою мотивацією влади можна поділити на дві взаємовиключаючі групи.

Першу групу складають ті, хто прагне влади з метою володарювання. У першу чергу їх приваблює сама можливість керування іншими, а інтереси підприємства для них стоять на другому плані і навіть втрачають значення. Вони концентрують увагу на своїй керівній позиції на підприємстві, в організації, на своїх можливостях володарювати, на силі.

До другої групи належать люди, які прагнуть влади для того, щоб вирішувати завдання групи. Вони задовольняють свою потребу у владі тим, що визначають цілі, ставлять завдання перед колективом і беруть участь у вирішенні поставлених завдань. Як керівники, вони шукають можливості мотивування працівників на досягнення поставлених цілей. Потреба влади для цих людей – не бажання задовольнити своє марнославство, а бажання до виконання відповідальної роботи, що пов'язана з вирішенням організаційних завдань, що і є бажанням до самоствердження.

МакКлелланд вважає, що із трьох потреб його концепції, для успіху менеджера найбільшого значення мають потреби влади другого типу. Потреби, які розглядає МакКлелланд, не розміщені ієрархічно і можуть мати різну міру прояву. Так, потреба влади існує за низької потреби у співучасті.

Ідею змістовних теорій мотивацій, на основі вчень МакКлелланд, а також, пізніше, Ф. Герцберга, у загальному вигляді зображували такою моделлю (рис. 8).

Рис. 8. Модель мотивації поведінки людини через потреби

4. Теорія мотивацій Зиґмунда Фрейда.

Серед відомих учених XX ст. особливе місце належить Зиґмунду Фрейду. Адже саме його роботи висвітлили корінні питання побудови внутрішнього світу особистості, її прагнень

та переживань, конфліктів між її вожділіннями і почуттям обов'язку, причин душевних надломів, ілюзорних уявлень людини про саму себе й оточення. Головна його праця «Тлумачення снобачень» вийшла друком у 1899 р..

Відомо, що головним регулятором людської поведінки є свідомість. За Фрейдом, свідомість являє собою айсберг, і те, що ми можемо побачити, є лише незначною його частиною; за покровом свідомості прихований глибинний «пласт», не усвідомлюваних особистістю могутніх прагнень, потягів, ваблень, бажань. Фрейд зіткнувся з тим, що ці неусвідомлені переживання і мотиви можуть серйозно ускладнювати життя і бути причиною нервово-психічних негараздів. Саме це спрямувало його до пошуків шляхів позбавлення від конфліктів між тим, що говорить свідомість людей, і таємничими, «сліпими», несвідомими прагненнями. Так народився фрейдівський метод зцілення душі, названий психоаналізом. Його методологія пізнання суспільних явищ вимагала розкриття несвідомих механізмів, що лежали в її основі.

Психодинамічна природа обумовлена постійними конфліктами різних рівнів свідомості людини (свідомого і несвідомого), її структурних компонент психіки.

Свідомість людини, за Фрейдом, складається із трьох основних компонент.

1. Власне свідомість – тобто те, що людина усвідомлює на даний момент часу (що я зараз бачу, їм, читаю).
2. Передсвідомість – тобто те, що людина може згадати протягом деякого проміжку часу (що я колись бачив, хотів би з'їсти, читав подібне).
3. Підсвідомість.

Фрейд розглядав організацію психічного життя у вигляді моделі, що мала своїми компонентами психічні інстанції:

1. «Ід» (Воно) – найбільш примітивна інстанція, яка охоплює все природжене, генетично первинне, підпорядковане принципу задоволення, і таке, що нічого не знає ані про реальність, ані про суспільство. Вона від початку ірраціональна й аморальна; передбачена генетично; її вимогам має відповідати інстанція «его» (Я).

2. «Его» (Я) – відповідає принципу реальності, що виробляє низку механізмів, які дають змогу адаптуватися до середовища, справлятися з його вимогами. Я – поняття, що означає суб'єкт переднамірених дій, в яких особистість віддає собі звіт і за які вона несе відповідальність. Я – продукт індивідуального досвіду.

   «Его» – посередник між стимулами, які йдуть як із зовнішнього середовища, так і з глибин організму, з одного боку, а також відповідними рухомими реакціями – з іншого. До функцій «его» належать самозбереження організму, відбиття досвіду зовнішніх впливів у пам'яті, запобігання загрожуючим впливам, контроль над вимогами інстинктів (що виходять з «ід»).
3. «Супер-его» (над-Я) – є джерелом моральних і релігійних почуттів, яке контролює і карає. «Супер-его» – продукт впливів, що виходять від інших людей. Воно виникає в ранньому дитинстві і залишається майже незмінним у наступні роки. Над-Я утворюється завдяки механізму ідентифікації дитини з батьком, який є для нього моделлю.

Якщо «его» прийме рішення чи зробить дію на користь «ід», але всупереч «супер-его», тоді «ід» відчує покарання у вигляді ефорів совісті, почуття провини. Оскільки над-Я бере енергію від «ід», над-Я часто діє жорстоко. Від напружень, які відчуває під впливом різних сил, его рятується за допомогою спеціальних «захисних механізмів» – витіснення, раціоналізації, регресії, сублімації тощо.

Витіснення – означає не довільне усунення зі свідомості почуттів, мислей і прагнень до дії. Переміщуючись у сферу несвідомого, вони продовжують мотивувати поведінку, чинять на нього тиск, переживаються у вигляді почуття тривожності.

Регресія – спускання на примітивніший рівень поведінки чи мислення.

Сублімація – єдиний позитивний захисний механізм, шляхом якого заборонена сексуальна енергія, переміщуючись на несексуальні об'єкти, розряджається у вигляді діяльності, прийнятної для індивіда і суспільства. Різновидом сублімації є творчість.

Учення Фрейда стало відомим завдяки тому, що проникло в таємниці безсвідомого. Він відкрив складні, конфліктні відносини між свідомістю і неусвідомлюваними психічними процесами, що відбуваються поза поверхнею свідомості, по якій ковзає погляд суб'єкта під час самоспостереження. Сама людина не має перед собою прозорої, ясної картини складного механізму власного внутрішнього світу з усіма його течіями, бурями, вибухами. Тут на допомогу покликаний прийти психоаналіз із його методом «вільних асоціацій». Відповідно до біологічного стилю мислення Фрейд виокремив два інстинкти, які рухають поведінку:

1. Інстинкт самозбереження.
2. Сексуальний інстинкт, який забезпечує зберігання не індивіда, а всього виду (лібідо).

Несвідоме трактується як сфера, насичена енергією сліпого інстинкту, лібідо, що не знає нічого, окрім принципу задоволення, яке людина відчуває, коли ця енергія розряджається. Досліджуючи свої власні снобачення, Фрейд дійшов висновку, що «сценарій» снобачень, ніщо інше, як код таємних бажань, що задовольняється в образах-символах цієї форми нічного життя.

Ідея полягає у тому, що на наше повсякденне життя впливають неусвідомлені мотиви («Психопатологія повсякденного життя», 1901 р.). Різні помилкові дії, забування імен, описки за звичай прийнято вважати випадковостями. Фрейд визначив, що в них проявляються скриті мотиви, тому що нічого випадкового у психічних реакціях людини немає – все причинно обумовлено. В іншій роботі («Гостроум і ставлення до безсвідомого», 1905 р.) він інтерпретує жарти і каламбури як розрядку напруги, створеної обмеженнями, які накладають на свідомість індивіда різні соціальні норми.

Значну увагу Фрейд приділяв виявленню рухомих сил, які зсередини дають спрямованість людського розвитку. Такими рухомими силами у психоаналітичному вченні визнаються потяги, ваблення людини. На розкриття їхньої природи спрямовувались основні зусилля.

Фрейд вважав, що «потяги, а не зовнішні подразники є справжніми двигунами прогресу»[12] і, що «подражнення потягів виходять не із зовнішнього світу, а зсередини організму».

Незалежно від того, з чим має справу людина, чи із зовнішньою дійсністю, чи з якимись продуктами діяльності, наприклад мислення (фантазії, мрії, ілюзії), – все це може сприйматися нею як психічна реальність. Тому він висловлював думку про те, щоб «не робити відмінності між фантазією і дійсністю»[13].

Специфіка полягає у тому, що до уваги береться лише психологічне значення зовнішнього світу. Інша особливість – основним об’єктом досліджень у Фрейда стає специфічна форма реальності. Вивчається не просто внутрішній світ людини, а та сфера психічного, в рамках якої відбуваються суттєві і значимі для людської життєдіяльності процеси і зміни, що спричинюють вплив на організацію всього людського буття.

Фрейд не лише розглядав взаємовідносини між двома сферами людської психіки, тобто свідомим і несвідомим, а й прагнув розкрити змістовні характеристики найнесвідомого психічного, виявити ті глибинні процеси, які відбуваються по той бік свідомості; привернути увагу свідомості до необхідного душевного руху, і тим самим вирішувати внутрішні конфлікти.

5. Теорія існування, зв'язку та росту К. Альдерфера.

К. Альдерфер, на відміну від А. Маслоу, об'єднував потреби людини у такі три окремі групи:

- потреби існування;
- потреби зв'язку;
- потреби росту.

Потреби існування – відображають базові потреби людини і складаються з групи фізіологічних потреб та групи потреб безпеки. Вони наближено відповідають першим двом рівням піраміди потреб А. Маслоу.

---

[12] Loudon David L., Albert J. Della Bitta. Consumer Behavior: Concepts and Applications, 4th ed.: - NY, McGraw-Hill, Inc. 1993. - 788 p.

[13] Kinnear T.C., Taylor J.R., Marketing Research. An Applied Approach. 5th ed.: - NY, McGraw-Hill, Inc. 1996. - 888 p.

Потреби зв'язку – відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом певного колективу: родини, друзів, колег, керівників, підлеглих. До цієї групи можна повністю віднести потреби поваги та визнання.

Потреби росту – аналогічні потребам самовираження, які пов'язані з бажанням розвитку, саморозвитку і самовдосконалення. Вони адекватно відповідають двом верхнім рівням піраміди потреб А. Маслоу.

Ці три групи потреб, як і в теорії Маслоу, розміщені ієрархічно. Проте, між цими теоріями є принципова відмінність. За Маслоу, проходить рух від потреби до потреби тільки знизу вгору, тобто коли задоволені потреби нижчого рівня, людина переходить до наступної, більш високої потреби. Альдерфер вважає, що рух відбувається в обидва боки: наверх, якщо не задоволена потреба нижчого рівня, і вниз, якщо не задовольняється потреба вищого рівня. Тобто у випадку незадоволення потреб верхнього рівня посилюється міра дії потреб нижчого рівня, що переключає увагу людини на цей рівень. Наприклад, якщо людина не може задовільнити потребу кар’єрного росту, на перший план у неї виходить потреба зв'язку.

Відповідно до теорії Альдерфера ієрархія потреб відображає рух від більш актуальних потреб до менш актуальних. Він вважає, що кожен раз, коли потреби не задовольняються на верхньому рівні, здійснюється переключення на більш конкретну потребу на нижчому рівні, що і визначає протилежний хід згори вниз.

6. Теорія двох чинників Ф. Герцберга.

Наприкінці 50-х років XX ст. Ф. Герцберг розробив нову модель мотивації, в якій пояснив, що мотивацією є не лише задоволення, а й незадоволення тих чи інших потреб. При цьому наростання однієї потреби і спад другої є самостійними процесами. Тому ті чинники, які впливають на одну з цих потреб, не обов'язково впливають на іншу.

Модель Герцберга побудована на потребах двох груп:

1. ***Потреби, пов'язані з чинниками умов праці:***

- санітарно-гігієнічні умови праці;

- розмір заробітної плати;
- стиль керівництва на підприємстві;
- політика підприємства;
- ступінь безпосереднього контролю (за роботою, термінами виконання поставлених завдань, процесу виконання);
- міжособистісні відносини у колективі (внутрішнє середовище).

2. ***Потреби, пов'язані з мотивувальними факторами:***

- зміст праці;
- можливість кар'єрного, професійного росту (просування по службі);
- повага, визнання, схвалення результатів роботи;
- успіх;
- можливість творчого росту;
- високий ступінь відповідальності;
- самореалізація у процесі праці.

Згідно з теорією Герцберга, наявність чинників умов праці не буде мотивувати працівника. Чинники умов праці будуть лише запобігати появі у працівника почуття незадоволеності роботою. Для досягнення мети мотивації необхідно забезпечити йому наявність мотивувальних чинників.

На практиці, для ефективного використання теорії Герцберга необхідно дати можливість працівнику самому визначити, чому він надає перевагу, і скласти перелік мотивувальних чинників.

Для усвідомлення того, що впливає на мотиваційну поведінку людини на біологічно-психологічному рівні, звернув увагу **К.К. Платонов**. Саме він зосередив увагу на ***співвідношенні біологічного і соціального в людині***.

За Платоновим, згідно зі ступенем зростання і розвитку організму у людини з'являються нові безпосередньо біологічно обумовлені потреби. Наприклад, потреба у спокої періодично поповнюється потребою у русі, грі, дії, трудовій діяльності. Перед потребою у грі виникає потреба пізнання. В результаті розвитку ендокринних залоз з'являється статева потреба. Старіння ж організму призводить до втрати не лише статевої потреби, а й видозмінює потребу у праці, пізнанні, русі.

Платонов відзначає, що існують взаємовідносини потреб (що доволі не завжди враховуються), які відображають біологічну потребу організму і соціальну потребу особистості. Це означає, чим примітивніша біологічна потреба, тим більш негайне («цієї ж хвилини») прагнення до задоволення потреби. Наприклад, ви дуже довго робите якусь нецікаву вам роботу (ця потреба зростає дуже повільно), але коли вам пропонується прийняти якесь рішення на вашу користь, ви негайно це робите (миттєве виникнення і реалізація потреби). Але ця закономірність не абсолютна. Учений пов'язує спільність біологічних потреб з емоціями, що знаходить відображення в теорії S-R (стимул-реакція). Стимул же визначається Платоновим як об'єктивно існуюче і відображене людиною явище [62].

Цікавою є концепція особистості **А.Н. Леонтьєва** (1971). Згідно з його теорією особистість людини характеризується через ***ієрархію мотивів діяльності***: кожен суб'єкт має свою, індивідуальну організацію мотиваційної сфери, і це входить у дисонанс з ієрархією потреб А. Маслоу.

Соціально-психологічні теорії досліджували взаємозв'язок людини і суспільства. На відміну від фрейдистських теорій суттєвішими детермінантами особистості вважаються соціальні змінні, а не біологічні, і мотивація поведінки спрямована на задоволення соціальних потреб.

Прикладом соціально-психологічної теорії може бути система **Хорні**. Згідно з теорією поведінка людини випливає з трьох основних міжособистісних спрямувань (прагнень):

- поступливості;
- агресивності;
- відособленості.

Поступливі люди залежать від оточуючих і потребують їхньої любові і прихильності. Вони йдуть за кимось.

Мотивація людей агресивних ґрунтується на потребі влади і діяти всупереч обставинам.

Відособлені люди самодостатні, вони незалежні і намагаються віддалитися від інших.

Через те, що оперувати довгим списком потреб людини на практиці доволі важко, іноді коротко виокремлюють **три основні групи потреб**:

1. Афективні потреби (гармонія, емоції, душевне тепло).
2. Потреби людини у комфорті (фізичний і психологічний комфорт).
3. Потреби розвитку особистості (розвиток, досягнення, домінування, набуття престижу, успіху, просування).

Наведені теорії дають змогу дійти висновку, що немає єдиного вчення про те, що лежить в основі мотивації людини і чим визначається мотивація.

Кожна з теорій має щось особливе, відмінне, що дає їй можливість одержати визнання. Проте, незважаючи на ці відмінності, теорії дозволяють встановити певний зв’язок між ними. Адже виділені в різних теоріях групи потреб достатньо відповідають одна одній. Характерна особливість теорій – вони вивчають потреби і наводять їхню класифікацію, а це дає змогу робити висновки про механізм мотивації людини і внести вклад у розроблення знань про мотивацію.

2.2.2. Процесійні теорії мотивації

Процесійні теорії мотивацій, на відміну від змістовних, що ґрунтуються на потребах і пов'язаних з ними чинниках, які визначають поведінку людей, розглядають мотивацію з іншого боку. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретний тип поведінки. Тобто поведінка особистості визначається відчуттям ситуації, очікуваннями, пов’язаними з нею, оцінкою своїх можливостей і наслідків обраного типу поведінки.

Процесійні теорії визнають існування потреб, але передбачають, що поведінка людей визначається не лише ними.

Відповідно до процесійних теорій поведінка особистості є також функцією сприйняття і очікування, пов'язаних із конкретною ситуацією, і можливих наслідків обраного типу поведінки. Існують такі основні процесійні теорії мотивації:

1. Теорія очікувань В. Врума.
2. Теорія справедливості Дж. Адамса.

3. Теорія Портера–Лоулера.
4. Теорія постановки цілей Е. Лока.

1. Теорія очікувань В. Врума.

Теорія В. Врума ґрунтується на тому, що наявність потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення визначеної мети. Людина має бути впевнена у тому, що обраний нею тип поведінки дійсно призведе до задоволення її потреб. Більшість людей, наприклад, очікують, що закінчення ними вищих навчальних закладів дасть можливість одержати кращу роботу. В. Врум назвав це теорією очікувань, не відкидаючи активну роль потреби в мотиваційному процесі (рис. 9).

Очікування – уявлення людей про те, якою мірою їхні дії призведуть до певних результатів. Воно визначається, виходячи з аналізу ситуації, здатності оцінити її і свої можливості, інтуїції, знання, досвіду, і впливає на активність людини, її прагнення до поставленої мети. Очікування є ймовірнісною категорією, його чисельна характеристика змінюється в діапазоні від 0 до 1 [82].

Рис. 9. Логічна модель мотивації за теорією В. Врума

Активна потреба, за теорією Врума, не єдина необхідна умова мотивації людини для досягнення своєї мети.

Теорія ґрунтується на трьох критично важливих взаємозалежностях:

- співвідношення «затрати праці (зусилля) – результати» (З – Р);
- співвідношення «результат – винагорода» (Р – В);
- валентність (сподівання на достатню цінність винагороди, задоволення винагородою).

Очікування в системі відношень затрати праці (зусилля) – результати (З – Р) – це співвідношення між витраченими зусиллями й одержаними результатами. Якщо люди відчувають,

що прямого зв'язку між витраченими ними зусиллями і досягнутими результатами немає, то, відповідно до теорії очікувань, мотивація буде слабшати, зменшуватись. Цей взаємозв'язок може бути відсутнім унаслідок недостатньої підготовки або навчання працівника, чи працівнику не надали можливості працювати. Даний вид очікування ще називають очікуванням результатів першого роду.

Очікування в системі відношень результати – винагорода (Р – В) є очікуванням певної визначеної винагороди чи заохочення за досягнутий рівень результатів. У цьому випадку, як і у попередньому, якщо людина не буде відчувати взаємозв'язку між досягнутими результатами і бажаною винагородою, мотивація праці буде також слабшати. Такий вид очікування називають ще очікуванням результатів другого роду.

У цих співвідношеннях результат необхідно розглядати і як продукт діяльності людини, і як наслідок, пов’язаний з його отриманням (винагорода або покарання).

У теорії очікувань важливе місце займає третій чинник мотивації – валентність, або цінність заохочення чи винагороди.

Валентність – це передбачуваний ступінь відносного задоволення або незадоволення, який виникає внаслідок одержання певної визначеної винагороди. Якщо результат мав цінність, то валентність позитивна, якщо ставлення до результату негативне – то валентність негативна, якщо ставлення байдуже – валентність нульова. При цьому валентність загального результату є рівнодійною всіх результатів. Оскільки у різних людей потреби і бажання стосовно винагороди різні, то певна винагорода визначається відповідно до досягнутих результатів і може не мати для них ніякої цінності. Тому мотивація і в цьому випадку буде послаблюватися. Цю валентність ще називають валентністю результату другого роду.

Якщо значення будь-якого з цих трьох чинників буде незначне, то мотивація буде недостатньою і результати праці низькими.

Загальна мотивація діяльності буде визначатися як добуток часткових мотивацій. Якщо значення хоча б однієї з них буде

малим, то загальна мотивація буде слабкою, і навпаки. Таким чином, для успіху мотивації важливе значення відіграє оптимальне співвідношення особистих можливостей людей, очікуваної винагороди та ступеня її цінності.

Для ефективної мотивації менеджеру необхідно встановити тісне співвідношення результатів і винагороди. Тобто керівник повинен знати мотиваційну структуру поведінки підлеглих працівників, а вони повинні мати досить високий рівень очікувань першого та другого роду і позитивну валентність другого роду (тобто знати, що від їхніх зусиль залежать певні результати праці, за якими послідує винагорода).

Отже, крім усвідомлених людиною потреб, нею керує сподівання на справедливу винагороду.

2. Теорія справедливості Дж. Адамса.

Теорія справедливості свідчить, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і потім зіставляють його як з попередніми періодами, так і з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу.

Якщо людина відчуває справедливе ставлення до себе, як і до інших, і належну оцінку своєї праці, вона буде задоволена і виявлятиме активність. І навпаки, якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, тобто людина вважає, що її колега отримав за таку саму працю більшу винагороду, то у неї з'являється психологічна напруга. У результаті, необхідно мотивувати цього працівника, зняти напругу і для відновлення справедливості виправити дисбаланс.

Таким чином, ті працівники, які вважають, що їм недоплачують у порівнянні з іншими, можуть почати працювати менш інтенсивно або прагнути підвищити винагороду. Ті самі працівники, які вважають, що їм переплачують, будуть прагнути підтримувати інтенсивність праці на тому самому рівні і навіть підвищувати його. За теорією Адамса, кожна людина завжди подумки оцінює співвідношення:

$$\frac{\textbf{Індивідуальні доходи}}{\textbf{Індивідуальні витрати}} = \frac{\textbf{Доходи інших людей}}{\textbf{Витрати інших людей}} \qquad (1)$$

До витрат включаються не лише зусилля людини для виконання конкретної роботи, але й її вік, кваліфікація, стаж роботи на підприємстві, в організації, соціальний статус та інші чинники. Слід пам'ятати, що оцінка витрат і результатів досить суб'єктивна. Якщо внаслідок усіх оцінок і співставлень людина робить висновок, що порушень немає, то мотивувальні чинники діють нормально і надалі. Якщо порушення відслідковуються – відбувається демотивація особистості, внаслідок чого ефективність праці падає і людина знижує свою ділову активність, вимагає підвищення заробітної плати та поліпшення умов праці, використовує протизаконні методи збільшення доходу, або ж, навіть, звільняється. Якщо ж людині переплачують – вона не плануватиме змінювати свою поведінку.

Люди можуть відновити баланс, змінивши рівень витрачених зусиль або змінити рівень отриманої винагороди.

Для цілей управління висновок теорії справедливості полягає у тому, що доти, доки люди не вважатимуть, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть намагатися знизити інтенсивність праці.

Вирішення цієї проблеми управлінцями підприємств може здійснюватися такими шляхами:

- створенням чіткої, зрозумілої і простої системи оплати праці (посадові оклади або тарифна ставка + винагорода + премія);
- збереженням розміру сумарного заробітку кожного працівника у таємниці;
- можливістю відкрито обговорювати суперечливі питання, пов'язані з винагородою, створення сприятливого морально-психологічного клімату.

3. Теорія Портера–Лоулера.

Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну процесійну теорію мотивації, яка поєднувала в собі елементи теорії очікувань і теорії справедливості. В їх моделі, зображеній на рис. 10, фігурують п'ять змінних:

- витрачені зусилля;
- сприйняття отриманих результатів;
- винагорода;
- ступінь задоволення;

- оцінка ролі робітника.

Згідно з моделлю Портера–Лоулера досягнуті результати залежать від докладених зусиль працівника, його здібностей і характерних властивостей, а також від усвідомлення ним своєї ролі у процесі праці. Рівень докладених зусиль працівника визначається цінністю винагороди і ступенем упевненості у тому, що даний рівень зусиль приведе до конкретного рівня, тобто ці зусилля будуть гідно нагороджені. Людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати.

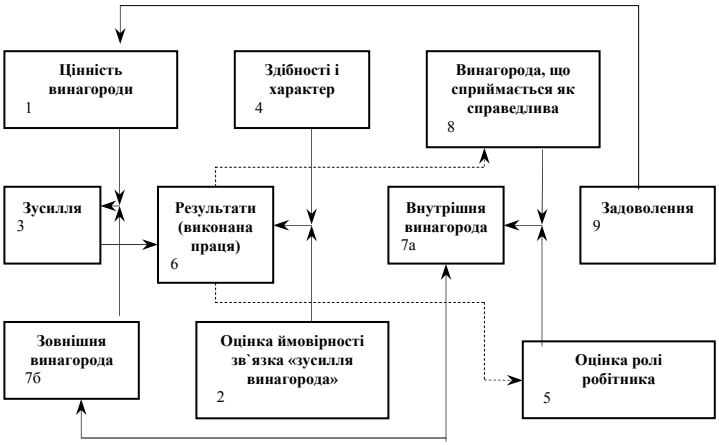


Рис. 10. Модель мотивації Портера–Лоулера

Більше того, у теорії Портера–Лоулера встановлюється співвідношення винагороди та результатів, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати, і, що дуже важливо, результативна праця приносить задоволення працівникові.

Для того, щоб краще зрозуміти, як Портер і Лоулер пояснюють механізм мотивації, послідовно розберемо їхню модель. Згідно з моделлю результати, досягнуті співробітником, залежать від 3 змінних: витрачених зусиль (3), здібностей та характерних властивостей людини (4), а також від усвідомлення ним своєї ролі у процесі праці (5).

Рівень зусиль, що витрачаються, у свою чергу, залежить від цінності винагороди (1) та того, наскільки людина вірить в існування зв’язку між витратами зусиль і можливою винагородою (2). Досягнення необхідного рівня результативності (6) може привести до внутрішніх винагород (7а), таких, як похвали керівника, премія. Пунктирна лінія між результативністю та зовнішніми винагородами означає, що може існувати зв’язок між результативністю та винагородою, що йому видається. Річ у тому, що ці винагороди відображають можливості винагород, які визначає керівник даного співробітника та організації в цілому.

Пунктирна лінія між результативністю та винагородою, яка сприймається як справедливе (8), використана для того, щоб показати, що згідно з теорією справедливості люди мають свою оцінку ступеня справедливості винагороди, яку видають за ті чи інші результати. Задоволення (9) – це зовнішні і внутрішні винагороди з урахуванням їх справедливості (8). Задоволення є мірилом того, наскільки цінна винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприймання людиною майбутніх ситуацій.

Модель Портера і Лоулера свідчить, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення та сприйняття в рамках єдиної взаємопов'язаної теорії мотивації.

Дослідження підтвердили точку зору Портера і Лоурера про те, що висока результативність є основною причиною повного задоволення працівника, а не її наслідком. Теорія довела, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв’язків. Вона зробила основний внесок у розуміння мотивації.

Також розглядався механізм мотивації через поведінкові аспекти особистості сприяння й оцінку можливих наслідків вибраного її типу при досягненні цілі.

4. Теорія постановки цілей Е. Лока.

Теорія Е. Лока виходить з того, що люди суб'єктивно розуміють мету підприємства, як свою особисту і намагаються досягти її, при цьому отримуючи задоволення від виконання

визначеної роботи. Результативність праці багато в чому визначається такими характеристиками цілей як належність людини до них, їхня складність тощо.

Якщо цілі реальні, то чим вони вищі, тим більших результатів досягає людина в процесі їхнього виконання. Саме ясність і визначеність цілей, чіткість та конкретність їх постановки, приводить до високих результатів. Що вище допустимість цілей для працівника, то наполегливіше він буде намагатися виконати їх, незважаючи на складність, специфічність, або якісь інші перепони. Якщо ж цілі не реальні – вони перестають бути засобом мотивації.

Особливої ролі в успішній реалізації цілей набуває саме сприятлива організація праці та здібності працівників.

Згідно з теорією постановки цілей на мотивацію працівників дуже впливає й отриманий результат. Якщо він позитивний, працівник залишається задоволеним собою і мотивація підвищується. Якщо негативний чи «нульовий» – мотивація падає. Слід враховувати, що на задоволеність або незадоволеність досягнутим результатом впливає також його внутрішня та зовнішня оцінка.

Так, аналізуючи різноманітні теорії мотивації, **Д.С. Синк** [91] зробив такі висновки:

- аналізуючи мотивацію, треба зосередитися на чинниках, які спонукають до дії або підсилюють її, що включають потреби, мотиви та спонукання;
- мотивація орієнтується на процес і має відношення до вибору поведінки, напряму зусиль, мети та винагороди, на яку розраховують у результаті виконаної роботи.

Американський економіст і соціолог **Т. Веблен** спростовував думку про економічну людину, тобто про людину, яка виступає в якості максимізації корисності, або, кажучи словами самого Веблена, в якості «молниеносного вычисления удовольствий и неприятностей, или маленького шарика, раскатывающегося под действием стимулов, которые швыряют его туда-сюда, но в то же время он остается невозмутимым» [53].

Мета споживання, вважав Веблен, полягає не в тому, щоб задовольнити матеріальні потреби. Сучасне індустріальне

суспільство дає змогу без великих труднощів задовольняти життєві потреби людей. Замість цього, споживання в сучасному суспільстві стає засобом підвищеного статусу відносно суспільства, що забезпечується, як вважав Веблен, «потреблением, бросающимся в глаза». Більшість економістів дотримується думки, що люди, як правило, роблять раціональний вибір, систематично зіставляючи ступінь задоволення потреб, що отримують від певної витрати, з тими жертвами, які вони повинні понести.

Отже, бажання працювати залежить не стільки від кількості щорічної заробітної плати, скільки від того, заради чого людина буде працювати. Доки працівник вважає, що працюючи певний час, отримуватиме більше, ніж цей певний час буде йому коштувати, доти він буде працювати, і буде рости його сукупна користь. Та навпаки, чим віддача менша, тим вигідніше зменшити час роботи.

К. Еклунд розглядав систему винагород та наскільки далеко може зайти політика вирівнювання доходів, не завдаваючи при цьому збитків економіці.

Формування системи винагород має спонукати працівників виявляти ініціативу, підвищувати свою кваліфікацію і впроваджувати нові ідеї. Також дуже важливе вирівнювання доходів. Це дає змогу працівникам, які мають малі доходи, підвищити рівень освіти і медичного обслуговування.

Крім матеріальних стимулів, існують моральні, тобто бажання зробити внесок в удосконалення господарства без будь-яких винагород.

К. Еклунд вважає, що не існує однозначної відповіді на питання, наскільки важливі моральні стимули у порівнянні з матеріальними. Їхнє порівняльне значення різноманітне в різних країнах і за різні часи, та залежить від історичних традицій, політичної ідеології, умов законодавства [53].

Американський економіст **А. Лаффер** на початку 80-х років прославився на так званій «Кривій Лаффера». Занадто великі податки зменшують у людей бажання працювати. Чим вище ставка податку, тим менше працівники будуть працювати легально. Якщо ставка податку буде підвищуватися, то через

певний час вона досягне такого рівня, за якого ніхто не захоче працювати та сплачувати ці податки, а держава не отримає певної кількості доходу. Тобто, високі податки негативно впливають на бажання людей працювати та платити податки.

У. Оучі вивів теорію «Z», згідно з якою досягнення високої результативності виробництва ґрунтується на індивідуальних зусиллях із використанням трьох головних заповідей теорії – довіри, такту і близькості. Тобто, кожна людина здатна діяти на свій розсуд і працювати автономно, без контролю, тому що вона має довіру. Жорсткий контроль знижує мотивацію, стримує творчий розвиток свободи [86].

Розглядаючи ці теорії, все ж необхідно зазначити, що, на жаль, індустріальне суспільство недостатньо використовує інтелектуальний потенціал людини (готовність використовувати свої знання й досвід). Викладені теорії мають допомоги в застосуванні теоретичних знань на практиці у будь-якій сфері діяльності.

2.3. ТЕОРІЯ РАЦІОНАЛЬНИХ РІШЕНЬ

У науковому пізнанні праксеологічної проблематики передбачається визначене розуміння цілеспрямованої діяльності людей з перетворення природи і суспільства, відтворення продуктивних сил і суспільних відносин, способу існування самої людини, що формує себе як особистість і підтримує своє існуюче буття працею.

Біблія вчить, що вся справа творіння існує для людини, завдання якої полягає в ***розумних зусиллях з перетворення праці на службу людині***. У цьому зв'язку соціальним субстратом діючої сутності людини є праця, що означає всіляку діяльність, якою займається людина, незважаючи на її характер і обставини, тобто всіляку діяльність людини серед всього різноманіття занять, до яких людина виявляє здібності і належить самою своєю природою, самою приналежністю до роду людського.

Основу всіх кризових явищ утворюють чинники, безпосередньо чи опосередковано, пов'язані з людською працею. Глибинні причини кризи в тому, що відбувається зниження ефективності праці, знижується її престижність у суспільній свідомості, ігнорується її провідна роль у створенні матеріальних і духовних благ.

Праксеологічний підхід спрямований на подолання основних труднощів, які утворюють проблемну ситуацію у соціально-економічному розвитку та ефективності праці, на здійснення нових ефективних основ організації суспільних та індивідуальних дій, які служать розвитку сутнісних сил людини, її дієздатності у процесі формування єдиної загальнолюдської культури, техніки і мистецтва, а також науки, релігії і моралі, «людина мудра – сильна, і людина розумна зміцнює силу свою» [47].

«Побудувати нове суспільство – означає, перш за все, сформувати нову свідомість», – зазначає Папа Римський Іоанн Павло II. Потрібно виховувати високу соціальну культуру у всіх громадян, людську творчість, свободу думки і вираження особистості, зберегти такі цінності всезагального досягнення, як

природну любов до сім'ї, дух дружби і взаємодопомоги, глибокого гуманізму, почуття любові до світу і громадянського співіснування, а також демократичні свободи. «Якщо суспільство, яке керується тільки критеріями споживання та виробництва, поділяє людей на активних і неактивних, та вважає тих та інших за обивателів другої категорії, залишаючи їх на самоті, то не можна назвати таке суспільство цивілізованим» [14].

Один із провідних авторів психологічного менеджменту Дейл Карнегі писав, що «навіть у такій технічній галузі, як інженерна справа, близько п'ятнадцяти відсотків фінансового успіху, досягнутого спеціалістом, слід віднести на рахунок чисто технічних знань і близько вісімдесяти п'яти – на рахунок його мистецтва в людській інженерії, особливостей його характеру і здібності керувати людьми».

У цій послідовності підходимо до того, що ***в ієрархії рівнів менеджменту праксеологічне вчення займає вершину і основу пірамідальної структури, і, як повідомлялося вище, з одного боку, – це система знань про управління, а, з іншого – максимілізація їх (знань) практичного результату***.

Якщо враховувати генеральний вектор цього вчення, то визначення місця і ролі праксеологічного підходу в менеджменті може подаватись як «максимальна адаптація цілей управління й управлінських рішень до потреб життєдіяльності людини».

Цілеспрямована праксеологічна діяльність покликана формувати нові риси людини нового суспільства, яке ґрунтується не на людській гордині чи культі наживи, погоні за штучно створеними потребами, а на головній виробничої сили праці. Зокрема:

- з одного боку, сприяти розвитку наростаючої трудової діяльності людини, породжуваної її розумом і досвідом, розвивати рівень своїх здібностей і можливостей;
- з іншого, – розвивати творчі обдарування, досягати вищого ступеня розвитку працюючої людини; розвивати культурно-побутові бази і розумні процеси споживання в загальній історичній ієрархії потреб, керуючись переважно волею і

[14] Іоанн Павло II, Рим, 29.04.1982 р.

думкою, формуючи концепцію «інтегральної особистості», в якій духовні цінності отримують пріоритет над матеріальними.

Необхідність застосування праксеологічного підходу зумовлює проблема прийняття раціональних рішень.

Давньогрецький філософ Аристотель (384–322 рр. до н.е.) розробив вчення про те, що у процесі міркування не можна підмінювати один предмет думки на інший, одночасно визнавати два висловлювання, що виключають одне одного тощо.

Нині питаннями подальшого розроблення і розвитку ***теорії прийняття раціональних рішень*** займаються праксеологи, економісти, юристи, філософи, кібернетики, математики, соціологи, психологи та інші. Деякі з них розглядають теорію прийняття рішень у сфері менеджменту як самостійну наукову дисципліну. Існують також й інші трактування теорії прийняття рішень. У вузькому розумінні – це статистична теорія, в якій розробляється чіткий апарат вибору найкращого, із певної кількості альтернативних, рішення в умовах невизначеності і ризику. Нерідко теорія прийняття рішень розглядається як сукупність формальних способів оптимізації рішень.

Ефективна розпорядча діяльність менеджера пов’язана з подоланням чималих труднощів, оскільки існує багато чинників, які обмежують можливості прийняття найкращих рішень:

1) особи, які приймають рішення, можуть мати недостатню інформацію не тільки щодо керованого об’єкта, а й, по суті, вирішуваного питання про альтернативні можливості, їх силу і діючі обмеження;
2) часові і вартісні чинники часто обмежують обсяг інформації, яка може бути зібрана;
3) ігнорування важливої інформації з боку осіб, які ухвалюють рішення;
4) частина людської пам’яті, яка використовується у процесі прийняття рішення, може отримувати лише відносно моментний обсяг інформації;
5) якісний характер інформації обмежує широке застосування сучасної обчислювальної техніки.

Як обмежувальні чинники у процесі розроблення рішень виступають технічні, економічні, соціальні, правові, політичні, екологічні.

Вибір і реалізація найкращих варіантів рішень з усіх можливих становлять суть ефективного менеджменту. Якщо немає альтернатив, тоді відпадає потреба у прийнятті рішення. Будь-яке рішення, яке приймають у сфері менеджменту, має відповідати чітко сформульованим вимогам. Найзагальнішою вимогою до рішень є їх висока якість. Під якістю господарських рішень слід розуміти сукупність їхніх властивостей (наукова обґрунтованість, своєчасність, правомірність, узгодженість, цілеспрямованість, доцільна форма викладу), які є передумовою досягнення поставлених цілей з мінімальними трудовими матеріальними і фінансовими ресурсами за допустимого рівня ризику.

Рішення має бути об’єктивно необхідним і ухвалюватися у разі:

- виявлення суттєвого і небажаного відхилення від наміченої програми діяльності;
- коли це відхилення від наміченої програми діяльності набуває стійкого характеру, а підлеглі не в змозі виправити становище;
- надходження принципово нової установки від вищого керівника, яку досить складно реалізувати;
- появи нових можливостей, які не враховуються під час розроблення плану дій.

Підготовлене рішення має бути здійсненим, враховуючі існуючі традиції, звичаї, відповідати очікуванням людей.

Ефективність системи управлінських рішень можна визначити за показниками використання основних чинників виробництва: робочої сили, землі, технічних засобів. При цьому слід враховувати соціальні та психологічні аспекти проблем, оскільки заходи вдосконалення організації праці, виробництва і управління повинні сприяти не тільки збільшенню виробництва споживчих вартостей, економії живої й уречевленої праці, а й полегшенню психологічного клімату, взаємовідносин у колективі, зростанню задоволеності від праці.

При оцінці рішень, поряд з показниками поточної ефективності, доцільно визначити довгострокові результати, що випливають із факту прийняття рішень, тобто прогнозувати технічні, економічні й екологічні результати намічених рішень.

Ефективність рішень $\mathbf{E_p}$, що приймаються, можна виразити як функцію певного числа змінних:

$$\mathbf{E_p = F\ (x_1,\ x_2,\ \ldots,\ x_n),} \qquad (2)$$

де **F** – зображення функції;

$\mathbf{x_1,\ x_2,\ \ldots,\ x_n}$ – змінні.

У зв'язку зі слабкою формалізацією процесів, що відбуваються у соціально-економічних системах, крім кількісних критеріїв їх ефективності, велике значення мають критерії якісні (психологічний ефект, міжособистісні відносини, ступінь підвищення соціальної активності, суспільна користь тощо). Останні можна кількісно виразити за допомогою умовних оцінок. Рішення оцінюють за п'ятибальною системою. Оскільки критерії нерівноцінні, то на основі евристичних оцінок встановлюють коефіцієнти їх участі (від 1 до 3, або від 1 до 5 і т. д.):

$$\mathbf{E_i = \sum_{i}^{n} K_i \bullet Q_{ij}\ (i = 1,\ m),} \qquad (3)$$

де $\mathbf{E_i}$ – ефективність *i*-го варіанта рішень;

$\mathbf{K_i}$ – коефіцієнт участі *i*-го критерію (К = 1, 5);

$\mathbf{Q_{ij}}$ – оцінка за *i*-тим варіантом рішень, *j*-го критерію (Q_{ij} = 1, 5);

m – кількість варіантів рішень;

n – кількість критеріїв, за якими оцінюють можливі варіанти.

Оцінюючи альтернативи, можна використати методи маржинального аналізу (коли прирівнюються додаткові прибутки від додаткових затрат). Так, якщо метою є досягнення максимального прибутку, то вона може бути досягнута, коли додаткові прибутки і додаткові затрати будуть рівними.

Для оцінки різних варіантів рішень, що приймаються, можна використати також інші показники або їхню сукупність. Так, для

вибору варіантів рішень, пов'язаних із капітальними вкладеннями, широко використовують наведені витрати:

$$\mathbf{C_i + E_н \cdot K_i = min,} \qquad (4)$$

де $\mathbf{C_i}$ – собівартість робіт;

$\mathbf{E_н}$ – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень;

$\mathbf{K_i}$ – капітальні вкладення для кожного варіанта.

Ефективність і якість управлінських рішень можна оцінювати також за такими показниками:

1) економічною ефективністю рішень – як відношення результативності реалізації рішень до витрат на досягнення досягнутих рішень;
2) коефіцієнтом економічності реалізації рішень – як відношення нормативних (планових) витрат на реалізацію рішень до фактичних виробничих витрат;
3) коефіцієнтом своєчасності розроблення рішень – як відношення нормативного (директивного) терміну підготовки рішень до фактичної тривалості розроблення рішень;
4) коефіцієнтом якості підготовлених у визначений термін і затверджених проектів рішень до загальної кількості рішень, підготовлених підрозділом за звітний період.

Серед основних недоліків в організації процесу розроблення і ухвалення рішень треба виокремити:

- нечітке, а іноді й неправильне формулювання цілей;
- невдалий вибір проблеми для розв'язування або несвоєчасне її розпізнавання;
- неглибокий, поверхневий аналіз ситуації;
- неповна забезпеченість інформацією і її низька якість;
- розгляд обмеженої кількості можливих варіантів рішень;
- невдалий вибір критеріїв для оцінки рішень;
- нечіткий розподіл повноважень між керівниками і спеціалістами в ухваленні рішень;
- надмірна централізація процесу ухвалення рішень, слабка колегіальність;

- застосування недосконалих методів і способів розроблення рішень;
- слабке використання кількісних методів для обґрунтування рішень і прогнозування майбутнього стану методів для обґрунтування рішень і прогнозування майбутнього стану системи.

Ефективність менеджменту помітно знижується, якщо ухвалюються надто велика кількість рішень, до того ж, головним чином, оперативних, мало інноваційних, стратегічних. Нерідко вищі керівники ухвалюють рішення за своїх підлеглих, або ж рішення ухвалюються на вищому рівні, ніж це передбачено відповідними регламентами; рішення, що заново ухвалюються на вищому рівні, ніж це передбачено відповідними регламентами; рішення, що ухвалюються, не враховують попередній досвід, дублюють рішення, що ухвалені на іншому рівні; має місце нечітка процедура узгодження рішень між структурними підрозділами і виконавцями, незбалансованість керуючого впливу при розв'язанні різних проблем і задач.

Рішення ухвалюються за умов невизначеності, коли неможливо оцінити вірогідність потенційних результатів, оскільки необхідні чинники є складними та новими і про них неможливо отримати достатньо релевантну інформацію. Стикаючись із невизначеністю, керівник може використовувати різні можливості:

1. Спробувати отримати додаткову релевантну інформацію і на її основі ще раз проаналізувати проблему.
2. Діяти відповідно до минулого досвіду, інтуїції і зробити припущення про ймовірність подій.

За умов невизначеності ситуації корисно розраховувати:

- очікуване значення;
- середнє квадратичне відхилення;
- коефіцієнт варіації.

Про що ж свідчить середнє значення?

Очікуване значення показника – середня зважена, де за вагу використовуються вірогідні відбуття подій, а за величини, що усереднюються, – значення показника при кожному з можливих варіантів. Це можна виразити формулою:

$$\bar{A} = A_i \bullet P_i, \qquad (5)$$

де $\bar{A}$ – очікуване значення;

A_i – значення при і-му варіанті;

P_i –вірогідність настання і-го варіанта.

Чим є середнє квадратичне відхилення?

Воно розраховується як квадратний корінь із середньозваженого квадрата відхилень від очікуваного значення, тобто:

$$\sigma = \sqrt{\sum (A_x - \bar{A}^2) \bullet P_x}. \qquad (6)$$

Середнє квадратичне відхилення – це абсолютна міра ризику. Чим вище середнє квадратичне відхилення, тим вищий ризик.

Що розуміють під коефіцієнтом варіації?

Коефіцієнт варіації **CV** є мірою відносної дисперсії (відносний ступінь ризику).

$$CV = \sigma \bullet \frac{\sigma}{\bar{A}}. \qquad (7)$$

В економічній літературі дуже поширений термін «теорія прийняття рішень». **Теорією прийняття рішень** називають системний підхід до їх ухвалення, зокрема, за умов невизначеності. Якщо для вибору кращого з варіантів використовується статистичний метод, тоді є змога застосувати платіжні матриці, або матриці вибору рішення. Це таблиця, в якій по вертикалі вказують можливі рішення, а по горизонталі – стан середовища, що не підлягає нашому контролю. На перетині рядків та стовпців записані результати нашого рішення за даного стану середовища, тобто «платежі». Вони можуть бути виражені у термінах витрат, прибутків, доходу, надходження готівки.

Яка ж роль очікуваних значень у теорії прийняття рішень?

Розрахувавши очікуване значення для кожного можливого варіанта, отримаємо змогу вибору найкращого.

Уявімо, що ми можемо отримати точну інформацію про те, що відбудеться. Очікуване значення при точній інформації буде загальним знаменником обраних дій. Звідси отримуємо, що очікуване значення повної інформації і є очікуваним значенням за існуючою інформацією.

Ухвалення та виконання управлінських рішень – найголовніший оціночний критерій керівних здібностей. Прийняття рішень – це процес, завдяки якому обирається лінія поведінки як вирішення певної проблеми.

Ухвалення управлінського рішення – це вибір однієї з кількох можливих альтернатив. Це модель, в якій фігурує певне число варіантів та можливість обрати кращий з них. Відсутність вибору ускладнює процес ухвалення рішення.

Програмові рішення ґрунтуються на звичці, заведеному порядкові або процедурній політиці й ухвалюються за типових обставин. Це результат послідовних кроків (заходів чи дій), що сприяють вирішенню проблем. Коли виникають проблеми або ситуації, для яких програмоване рішення непридатне або невідоме, то керівники або особи, від яких залежить ухвалення рішення, повинні звернутися до непрограмованого.

Компроміс – нейтральне чи тимчасове вирішення проблем, що умовно задовольняє на даному етапі всі сторони, які беруть участь у конфлікті.

Усі управлінські рішення мають на меті сприяти досягненню організаційних цілей і знайти кращий вихід із конкретної ситуації. Рішення вважається **організаційним**, коли його приймає керівник або особа, відповідальна за його розроблення та ухвалення, із метою виконання посадових обов'язків. Це спричинює наявність типових ситуацій і потребує розроблення стандартних, типових, шаблонних рішень у межах кожної управлінської функції. Рішення можуть ухвалюватись як однією людиною, так і групою осіб; на основі моделювання та програмування майбутнього розвитку ситуації.

Під час прийняття управлінських рішень враховується чинник ризику – рівня визначеності, за яким прогнозується результат. Рішення приймаються за різних обставин по відношенню до ризику. Ці умови традиційно класифікуються як

умови визначеності, ризику та невизначеності ситуації, виходячи з наступного поділу інформації: повна інформація, неповна інформація чи така, що швидко змінюється, і повна невизначеність.

Уже тепер у країнах із ринковою економікою набули стійкого характеру передачі функцій і прав управління менеджерам-професіоналам, які дедалі частіше відходять від виконання тільки адміністративних обов'язків, залучаючись до підприємницької діяльності. Помітно зростає обсяг робіт, пов'язаних із розпорядництвом і пересуванням ресурсів, при цьому дедалі ширше використовується системна (управління у системі input – output) і ситуаційна методологія.

На думку відомого американського вченого П. Дракера, в нинішньому столітті зміняться принципові основи діяльності підприємств – від таких, що ґрунтуються на раціональній організації, до таких, що базуються на знаннях та інформації.

В організації наступного століття переважно будуть працювати спеціалісти, які спрямовують і організовують свою діяльність за допомогою зворотного зв'язку від своїх колег, споживачів та стратегічного центру корпорації. Нові революційні зміни в управлінні пов'язані з використанням інформаційних технологій, наукових знань, горизонтальних структур «внутрішніх» ринків тощо.

Формування нової моделі менеджменту вимагає процесу глобалізації економіки. У цій моделі головним чинником залишаються люди, спроможні успішно розв'язувати проблеми поєднання інтересів власної країни та інших держав, забезпечувати партнерство між бізнесом і урядами різних країн, адаптацію менеджменту і бізнесу до культурних відмінностей країн-учасниць міжнародного бізнесу.

Основні напрями зміни окремих елементів управління наведено в табл. 3.

Праксеологічний підхід цілком очевидний, оскільки провідним елементом тут лишаються люди, адаптація управлінських рішень до потреб життєдіяльності людини відповідно до теорії раціональних рішень.

Таблиця 3.

Об'єкт зміни	Сучасна модель	Модель XXI ст.
Організація	Ієрархія	Сітка
Структура	Самодостатність	Взаємозалежність
Очікування працюючих	Задоволення насущних потреб	Якісний ріст персоналу
Керівництво	Автопрактичність	Використання загальної ідеї
Робоча сила	Однорідна	Приналежність до різних структур
Робота	Індивідуальна	Групова
Ринки	Внутрішні	Глобальні
Вигоди	Вартість	Час
Орієнтація	Прибутки	Споживачі
Ресурси	Капітал	Інформація
Управління	Рада директорів	Різні комбінації органів
Якість	Досягнення заданого	Безкомпромісне досягнення можливого

2.4. БІХЕВІОРИСТИЧНА МОДЕЛЬ ГРУПОВОЇ МОТИВАЦІЇ

Економічні успіхи будь-якої країни залежать, насамперед, від ефективності функціонування її основних галузей і підприємств, що входять до них. Підприємства мають забезпечувати високий рівень виробництва, гарантувати нормальні умови праці. Для цього необхідно, перш за все, зацікавити кожного конкретного працівника в результативній, високопродуктивній праці.

Початкові теорії мотивації складалися, виходячи з аналізу історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів спонукання: матеріального і морального заохочення, примусу. З найвідоміших і до цього часу широко вживаних слід відмітити мотивацію «батога і пряника» та теорію «X», «Y», «Z» щодо процесу праці [77].

У давні часи «батогом» виступали страх, біль, знелюднення, можливість вигнання із країни за невиконання вказівок князя, царя, поміщика, а «пряником» – заможність, породичання з правителями тощо. Мотивація «**батога і пряника**» характеризується простотою мотивів і стимулів для досягнення поставлених цілей. Вона доцільна в експериментальних ситуаціях, коли ціль чітка (робота за високу зарплатню на підприємствах з підвищеною небезпекою – аварійність, токсичність тощо), але малоефективна за використання складних проектів із великою тривалістю і значною кількістю працівників (приватизаційні процеси на великих підприємствах України в 1998-2000 рр., коли висококваліфіковані працівники, щоб не викуповувати акції на величезну суму грошей, залишали робочі місця).

В основі **теорії використання мотивів і стимулів «X», «Y», «Z»** закладене відношення людини до праці. Цю теорію розробляли троє вчених, історія її виникнення тривала декілька років у світовій історії економіки. Теорія «X» і «У» відображає два протилежних підходи до оцінки людської поведінки. .

Теорія «Х» була спочатку розроблена **Ф. Тейлором**. Теорія «Х» ґрунтується на доктрині «економічної людини» і на передумовах, коли:

- у мотивах людини домінують базові, біологічні потреби;
- особа має успадковану нелюбов до роботи і намагається її уникнути;
- людина не бажає працювати;
- особа надає перевагу тому, щоб нею управляли;
- потрібний систематичний суворий контроль з боку керівника,

тому якість роботи низька.

Зміст теорії полягає у тому, що люди не люблять працювати і прагнуть уникнути роботи, внаслідок чого їх необхідно примушувати до праці, контролювати, погрожувати покаранням. Отже, середня людина віддає перевагу тому, щоб нею керували, і не хоче нести відповідальності (любить, щоб керували нею).

У теорії «Х» як основний застосовується стимул примусу, а як допоміжний – матеріальне заохочення.

З часом теорія «Х» була розвинута і доповнена **Д. Мак Грегором**. Вчений розробив теорію «Y», що є – антиподом теорії «Х».

Теорія «Y» ґрунтується на дотриманні «соціальної людини». Теорія «Y» орієнтована на іншу, протилежну попередній, групу людей. В її основі закладені такі передумови:

- у мотивах людей домінують бажання добре працювати;
- зусилля людини на роботі такі ж природні, як і під час відпочинку;
- людина готова брати на себе відповідальність;
- готовність використовувати свої знання й досвід;
- успіх підприємства (організації) залежить від винагород, які одержує людина за працю.

Відповідно до теорії контроль і погроза карою не є єдиним засобом досягнення цілей організації та спонукання людей до праці, вони самі прагнуть до неї, здійснюють самоуправління і самоконтроль згідно з очікуваною за свою працю винагородою. Середня людина не тільки уникає, а й прагне відповідальності,

вона сповнена високого рівня уявлення і винахідливості, проте інтелектуальні можливості людей використовуються не повністю [61].

Модель теорії «Y» відображає рушійну, активну частину суспільства. Стимулами спонукання до праці є самоствердження, моральне і матеріальне заохочення, примус [77].

Як уже зазначалося, **У. Оучі** у 80-х роках запропонував ще один підхід як модель поведінки та мотивації людини, який одержав назву теорії «Z» [86]. Основні передумови теорії «Z»:

- у мотивах людей поєднуються біологічні і соціальні потреби;
- людина – основа будь-якого колективу, і тільки він забезпечує успіх підприємства;
- існує індивідуальна відповідальність за результати праці;
- неформальний контроль результатів праці;
- люди надають перевагу роботі в групі та прийняттю групових рішень;
- на підприємстві здійснюється постійна ротація кадрів;
- поступова службова кар'єра.

Теорія «Z» являє собою опис відповідного організаційного типу і розглядає питання, як управляти людиною і мотивувати її працю. Вона відображає працівника, який віддає перевагу груповій роботі. Стимули заохочення до праці: матеріальне заохочення, моральне заохочення, самоствердження, примус.

Різноманіття класифікації потреб людини обумовлене тими різними утилітарними задачами, які зумовлюють необхідність типізації. «X», «Y» та «Z» – це абсолютно різні моделі мотивації, орієнтовані на різний рівень потреб, і керівник відповідно до них повинен застосовувати досить різні стимули до праці.

Вчений **Г. Емерсон** визначив дванадцять принципів продуктивності [59], а саме:

1) чітко поставлена мета;
2) здоровий глузд;
3) компетентна консультація;
4) дисципліна;

5) справедливе ставлення до працівників;
6) надійний, повний, чіткий і постійний облік;
7) диспетчеризація;
8) норми та розклад;
9) нормалізація умов;
10) нормування операцій;
11) стандартні інструкції;
12) винагорода за продуктивність.

Розглянемо деякі з них, наприклад, принцип «чітко поставлена мета». Працівники настільки відокремлені від керівників, які визначають головні напрями діяльності, що їм доводиться самим створювати ту чи іншу мету, ті чи інші стимули, що різняться із стратегією керівника. Об'єднання всіх зусиль для досягнення однієї конкретної мети привело б до кращого результату.

«Здоровий глузд» – дає змогу раціонально використовувати трудові ресурси та знаходити більш дійові стимули до продуктивної праці.

«Дисципліна», як чітка організація, є важливим регулятором людської поведінки.

Для «справедливого відношення до працівників» важлива об'єктивність та узгодженість з іншими принципами. Реалізація цього принципу вимагає допомоги висококваліфікованих спеціалістів, а саме: психологів, технологів безпеки, економістів, бухгалтерів, юристів. Розроблення спеціальних трудових норм для працівників потребує точного хронометражу всіх операцій, знань керівника, який складає план. Реалізація цього принципу допоможе постійно підвищувати результати за умов скорочення зусиль.

Дванадцять принципів продуктивності – це складові однієї ланки і для найвищого ефекту продуктивності необхідна дія всіх дванадцяти.

В. Зігерт та Л. Ланг виокремлювали п'ять ступенів групової мотивації [53]:

- перший ступінь – особливо міцні групові мотиви. Прагнення до мети, яке усвідомлюється всіма членами групи, до свободи, радощів суспільної праці та до успіху;

- другий ступінь – мотиви слабкіші, ніж у першому. Прагнення затвердитися у конкуренції з іншими, гордість за колектив;
- третій ступінь – мотиви слабкіші, ніж у другому. Солідарність, прагнення до безпеки, створення груп із непорушним лідером;
- четвертий ступінь – мотиви слабкіші, ніж у третьому. Загальні уяви на емоційній основі: ненависть, любов тощо;
- п’ятий ступінь – особливо слабкі групові мотиви. Випадок, тиск тощо.

Учений **Р. Гендерсон** зазначає: «Кожен, хто працював із людьми, знає, що існує практично необмежена кількість чинників і засобів впливу на мотивації людини. Однак, ніхто не знає, як діє механізм мотивації, якої сили має бути мотиваційний чинник і коли він спрацює, не кажучи вже про те, чому він спрацьовує. Усе, що відомо, так це те, що працівник працює заради винагороди і комплексу компенсаційних заохочувальних заходів» [10].

Вивчаючи сучасні методологічні підходи та теорії мотивації праці, можна дійти висновку, що коли національна економіка перебуває на депресійному відрізку або потрапляє у «довгу хвилю» криз, і чинники матеріальної мотивації з цих же причин унеможливлюються, перевагу здобувають чинники, описані у праксеології, а також спільною з нею концепцією «людських відносин» і так званою школою **«біхевіоризму»**.

У теперішній вітчизняній літературі така школа найкраще презентована професором **Й.С. Завадським** [61]. У його ґрунтовному методичному посібнику в історичному аспекті розглянуто становлення та розвиток біхевіористичного вчення, починаючи від Хуго Мюнстерберга (1863–1916). У 1913 р. він опублікував книгу «Психологія і промислова ефективність», в якій доводить необхідність «пошуку шляхів впливу на суб'єкт із тим, щоб він поводив себе відповідно до інтересів менеджменту».

До представників цієї течії належать **Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер**, де вони на прикладі «Хоторнського експерименту» довели велике значення психологічних мотивів

поведінки людей у процесі виробництва, проблем групових відносин, групових норм, конфліктів і співробітництва, комунікаційним бар'єрів, неформальним організаціям. Вони, зокрема, стверджували, що економічні інтереси людей є далеко не єдиними спонукальними мотивами, що людину можна успішно спонукати до праці задоволенням її соціальних і психологічних потреб, таких як:

- особисте визнання;
- формування відчуття колективізму;
- власна значимість, тощо.

Вивчаючи сучасну методологію та теорію мотивації праці необхідно зосередити увагу на школі «людських відносин» і, зокрема, течії «біхевіоризму». Найяскравішим представником цієї школи нині є лауреат Нобелівської премії професор **Г. Саймон**. Згідно з його концепцією «економічного біхевіоризму» мотивація розглядається з точки зору *групової кооперативної поведінки*, що рішення в організації приймаються її членами колективно, а їхні здібності до раціональних дій обмежуються одержаними раніше переконаннями, симпатіями, особистими прагненнями людей і такими психологічними обмеженнями, як ємність пам’яті і швидкість оброблення інформації. У контексті цього Г. Саймон користується терміном «організаційна рівновага». Якщо умови задовольняють члена організації – організація стійко ефективна.

Контакти з організацією здійснюються за власною шкалою цінностей. Кожний член організації періодично вирішує, чи повинен він залишатися її членом. Якщо він вирішив, що задоволення від роботи в організації перевищує втрати, то він залишається, якщо ні – йде. Він оцінює позитивні і негативні результати за власною шкалою цінностей, яка може значно відрізнятися від шкали інших працівників. Якщо організації не вдалося забезпечити своїх членів явною перевагою задоволеності над незадоволеністю, вона втратить деяких із них. Це може продовжуватися, доки не буде встановлено рівновагу між позитивними і негативними оцінками перебування працівника в організації. Якщо забезпечити позитивний баланс не вдасться, організація припинить своє існування [89].

З приводу організаційної рівноваги, що забезпечується через чинники мотивації, існує правило ***закону росту складності управління***:

«Якщо не вирішена проблема мотивації, кількість завдань із створення внутрішньоефективної організації еквівалентна квадрату росту персоналу».

А також ***закон зворотного ефекту***, що трактується таким чином: «Якщо не вирішена проблема мотивації – спроба підвищити рівень ефективності завжди призводить до зворотного ефекту».

Апробація положень нової теорії біхевіоризму була здійснена на об'єктах агрофірми «Сінгури» Житомирського району. При цьому вітчизняні вчені виходили з виняткової актуальності цієї теорії до умов сьогодення національної економіки і, особливо, стану її аграрного сектору.

Традиційні провідні чинники матеріальної мотивації праці і, зокрема, аграрної зруйновані вщент: люди роками не отримують платні, проте не просто відвідують роботу, а й працюють на необхідному технологічному рівні. Дослідити такий «феномен» надто привабливо.

Актуальність інтересу дослідження полягала у виявленні позитивних моментів управління через кооперативну поведінку, яка домінує у ментальності українського аграрія, особливо у важкі роки скрути, розрухи і в теперішній період глибокої економічної депресії.

Колектив агрофірми «Сінгури», як об’єкт дослідження викликав пізнавальний інтерес як із точки зору типового за реструктуризацією виробництва, так і з точки зору відносно високої стабільності його кількісного складу: приміське господарство з місцевим переробленням сільськогосподарської продукції і досить розвиненою інфраструктурою.

В організаційній структурі (рис. 11) провідними галузями є:

- рослинництво (тракторно-рільнича бригада, машинно-тракторний парк, автогараж);
- тваринництво (3 молочнотоварні ферми, свиноферма);
- підсобні та переробні галузі (млин, будівельна бригада, теплиця, хлібопекарня, ковбасний цех, звіроферма).

У першу чергу, необхідно зазначити, що донедавна економічно спроможне господарство через відомі причини (відсутність скоректованої політики держави щодо АПК) в останні п’ять років зазнає збитків (у 1998 р. сума збитків становить 822 тис. грн.).

Для дослідження власної шкали цінностей кожного члена колективу з метою побудови біхевіористичної моделі мотивації в агрофірмі були використані дані результатів масового соціологічного тестування, а також проведені додаткові анкетування за спеціальними тестами та окремі інтерв'ю з керівними працівниками з великим практичним стажем роботи.

Визначення шкали цінностей проводили на 3 рівнях:

- 1-й – керівник господарства;
- 2-й – головні та галузеві спеціалісти, керівники середньої та низової ланок;
- 3-й – безпосередні виконавці – робітники молочнотоварної ферми.

Конструктивна основа – правило організаційної рівноваги: якщо умови праці задовольняють членів організації, то організація стійко ефективна. Їх контакти з організацією здійснюються за власною шкалою цінностей.

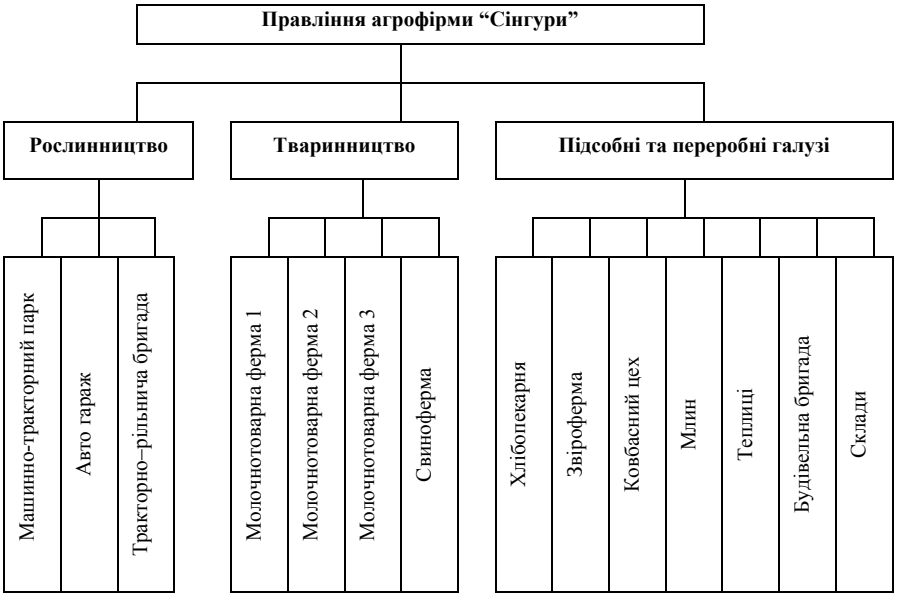


Рис. 11. Організаційна структура агрофірми «Сінгури», 1998 р.

Реально ефективне управління на рівні сільськогосподарського підприємства в сучасній ситуації може здійснюватись лише колегіально, через колектив, а управлінські рішення повинні прийматися, адаптуючись із думкою, пропозиціями та бажанням безпосередніх виконавців.

У період кризи, у стратегії менеджменту домінує ситуаційне управління. У свою чергу, ситуаційні рішення вимагають великих витрат інтелектуальної та фізичної енергії. У поведінці керівника відчувається перевтома як наслідок постійного перевантаження, що може призвести до втрати лідерства і генерації ідей, а відтак і власного іміджу, і головне, підірвати його здоров'я.

Отже, за шкалою цінностей нормалізація управлінського навантаження і відповідальності для керівника агрофірми має найвищий рівень. А реалізація стратегії мотивації полягає, у першу чергу, в делегуванні частини повноважень до

колективних органів управління, використання неформальних лідерів, груп і організацій у підготовці найвідповідальніших управлінських рішень і в цілому перебудови всієї системи управління підприємством на принципах кооперативної поведінки членів підприємства.

Вивчаючи думку спеціалістів та керівників підрозділів агрофірми щодо мотивів праці (по суті справи – неоплачуваної праці), понад 90 % заявили про бажання працювати колективно і визнали, що найкращі рішення – колективні. Мотивами роботи в колективі переважною більшістю були визнані: сумісна праця, взаємодопомога, необхідність спілкування, можливість вижити в критичній ситуації, звичка до колективної праці і до колег по роботі.

Кращою формою організації праці було визнано бригадну. При цьому пріоритети того чи іншого мотиву розподілились так, як показано на рис. 12, тобто на першому місці – «можливість вижити в критичній ситуації» – 45 % і на останньому – «оплата праці в колективі» – 25 %.

У стратегії реалізації мотивації праці спеціалісти і керівники підрозділів визнали: необхідність формування органів самоуправління, співпраця з неформальними лідерами і групами у підготовці найвідповідальніших управлінських рішень, удосконалення системи оплати праці.

У низовій управлінській ітерації, якою було обрано колектив молочнотоварної ферми «Сінгури», на запитання, яка їхня думка про стиль і форму керівництва колективом, майже одностайно заявили: колегіально, через раду колективу. На запитання щодо мотивів їхньої роботи та перебування у колективі, і, зокрема, щодо «поліпшення матеріального становища», позитивно відповіли майже 32 % опитуваних. Це свідчить, що хронічні явища невиплат у сільському господарстві призвели до того, що люди перестали надавати перевагу чинникам матеріальної мотивації. У такому випадку не виключається також можлива самомотивація праці за принципом: посіяне потрібно зібрати, корова не може бути недоєною тощо. Однак, ступінь вірогідності такої самомотивації незначний, адже йдеться про статистичний, а не динамічний показник.

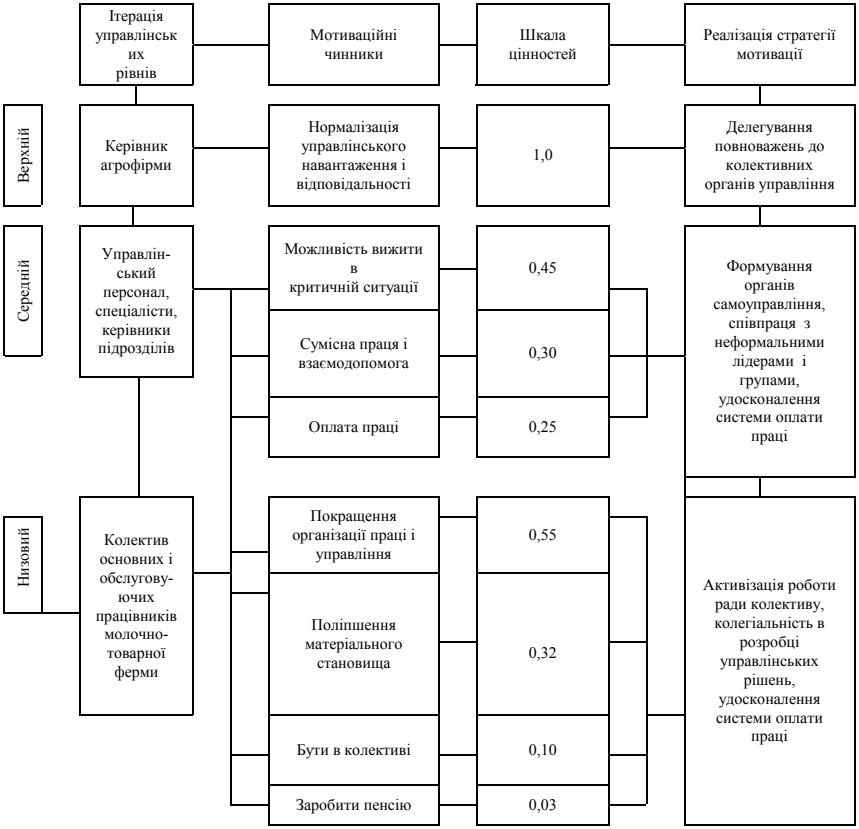


Рис. 12. Біхевіористична модель групової мотивації в агрофірмі «Сінгури»

Це одна з найбільших нині функціонуючих ферм на Житомирщині. Колектив відносно стабільний за складом.

За умов глибокої економічної кризи чи депресії стимули матеріальної мотивації праці втрачають провідне значення, домінують інші, як зазначено в теорії біхевіоризму, принципи кооперативної поведінки.

Досліджені були мотиви ставлення до виконуваної роботи «подобається працювати самостійно» і «любите, щоб вами керували», тобто встановлювався характер і особистий тип

мотивації «X» чи «Y». Переважаючим був тип людиноповедінки «Y». Про необхідність показати себе у праці (а це і є природжена працелюбність наших селян) відзначили понад 80 %.

Проте, робота на фермі колективного господарства продовжує бути чи не єдиним джерелом існування для переважної більшості членів колективу ферми. Хоч і невелику вигоду від ферми, але мають. Іноді пощастить отримати 10 – 20 грн. за місяць, а решта – натуроплата.

Чинником, що заважає роботі, найбільша кількість респондентів зазначили: низька зарплата. Водночас, у відповідях на запитання, як покращити роботу колективу – досить високу питому вагу (близько 30 %) займали відповіді: покращити збут, реалізацію продукції.

Адміністрація агрофірми вживає заходів щодо реалізації молока на ринках міста Житомир. Проте успіхи бажали б бути кращими – через конкуренцію з молокозаводами міста. Також відомі причини можливості підвищення рівня оплати праці на фермі дуже обмежені. Залишається лише альтернатива поліпшення становища за допомогою інших чинників мотивації, серед яких, як підказали респонденти, – «поліпшити організацію праці», «поліпшити управління колективом», адже, як зазначалося, досить часто зустрічається «нетактовне ставлення начальства».

Іншими словами, застосування чинників внутрішньої мотивації і, зокрема, щодо управління кооперативною поведінкою, для здобуття організаційної рівноваги цілком реальні.

У схемі моделі групової мотивації і засобів реалізації стратегії виділяється необхідність демократизації управління шляхом активізації роботи ради трудового колективу, колегіальності підготовки, прийняття і виконання рішення.

Запропоновану біхевіористичну модель групової мотивації було прийнято для застосування в агрофірмі «Сінгури» Житомирського району. Насамперед, її використання стосується удосконалення організаційної системи управління внутрішньогосподарською діяльністю підприємства в теперішній період соціально-економічної кризи.

Переваги такої моделі полягають у таких аспектах:

- підвищенні ступеня адаптації управлінських рішень до виробничої ситуації на рівні сільськогосподарського підприємства і його підрозділів, первинних трудових колективів;
- у здобутті та регулюванні достатньо стійкої організаційної рівноваги, необхідної для стабілізації роботи колективів в умовах, наближених до екстремальних;
- у генералізації управлінських рішень та здійсненні функцій управління людьми, ґрунтуючись на бажанні, реальному задоволенні потреб та мотивів працівників, тобто на основі праксеологічного підходу.

Обов'язково слід пам'ятати, що зростання продуктивності праці пов'язане, в першу чергу, з особистими якостями і мотивацією кожного робітника, його вмінням працювати у команді. Удосконалення мотивації праці доцільно ґрунтувати на провідній ролі людського чинника в успішному господарюванні та поліпшенні віддачі всіх видів ресурсів з орієнтацією на кінцевий результат, який може бути виражений і в натуральній, і у вартісній формі.

Отже, мотивація належить до активного стану людини, який веде до цілеспрямованої поведінки. Спираючись на модель мотивації, стимул створює прірву між бажаним і реальним станом справ. Коли виникає така прірва, людина розпізнає потребу, яка приводить до наслідування цілі і цілеспрямованої поведінки. Цілеспрямована поведінка сприймається як наближення бажаного до дійсного.

У період тривалої соціально-економічної кризи, коли чинники матеріальної мотивації праці унеможливлюються, бо відсутні, у шкалі мотиваційних цінностей перевагу здобувають чинники управління кооперативною поведінкою людей, що описані сучасною теорією біхевіоризму.

Розглянувши досвід попередніх поколінь і наших сучасників, слід узагальнити, що мотиваційна структура у сфері праці формується протягом певного часу під впливом політичних, економічних та соціально-психологічних чинників.

Отже, проблема формування механізму мотивації праці, із точки зору дослідників, дуже складна, глобальна і багатогранна.

Узагальнюючи теорію і практику, світовий досвід мотивації праці, а також беручи до уваги ситуацію, в якій перебуває економіка України в період входження в ринкові відносини, основним підґрунтям або базою створення ефективної мотивації на виробництві є застосування концепції паритету державної політики, згідно з якою кожний рік певний обсяг виробництва продукції має дати змогу виробникові отримати еквівалентну кількість товарів та послуг. Це також гарантовані ціни, прямі виплати, імпортні квоти, цільові державні субсидії та займи, що дозволяють виробникам, які перебувають у кризовому стані, продовжувати працювати (досвід США).

У контексті людської поведінки, сучасним менеджерам слід створювати такі умови праці, які б задовольняли потреби працівників, ініціюючи поведінку, спрямовану на досягнення якнайвищого результату їхньої діяльності.

РОЗДІЛ 3. МЕНЕДЖЕРСЬКА ПРАЦЯ

3.1. ЕКОНОМІЗАЦІЯ ДІЙ МЕНЕДЖЕРА

Дедалі наполегливіше й активніше пробивають собі шлях у нашій країні соціальні та економічні процеси, що породжують новий прошарок людей, які професійно займаються підприємницькою й управлінською діяльністю. Управління потребує знань економіки, техніки, технології, організації, фізіології, психології, права тощо.

Ефективність управління починається з малого – уміння усвідомити свої особисті цілі, розуміти й адекватно оцінювати себе та інших людей, особливо внутрішній їх стан (праксеологічний підхід), розподіляти свій час, своєчасно приймати оптимальні рішення, активно діяти, знімати стреси, нормально одягатися і красиво жити.

Менеджер – людина, яка професійно здійснює функцію управління у ринковій системі відносин.

Для менеджера характерний пошуково-інверсійний стиль розумової діяльності.

Побудова імітаційної моделі має два важливих підґрунтя і виглядає таким чином:

1. Теоретична основа:

1.1. Використання *закону адаптації* і, зокрема, ринкового середовища, активна соціально-трудова адаптація (а не зоологічна адаптація на виживання, теорія тектології – Богданов).

Зразком неефективної діяльності менеджерів є приклад «діяльності» у 80-х роках менеджерів у США. Унаслідок незастосування ними закону адаптації, їх «потіснили» такі країни як Японія («японське диво»), Корея та інші. Керівники американських підприємств не піклувалися про якість, припинили вкладати кошти в технології, зверхньо ставилися до людей, які працювали на них і на споживача. Причина їхнього «потіснення» на світовому ринку проста – вони втратили якість, а, значить, роботу з виробниками, роботу з людьми.

Враховуючи світове середовище, США беруться за формування особистості як джерела постійного оновлення і прогресивного розвитку. Погляди звертаються до творчої особистості, адже матеріальне збагачення та достаток занурюють у «ситу» адаптацію, і людина не в змозі виявити щось прекрасне, духовно насичене, що наповнює цей світ. Матеріальне «з'їдає» духовне.

1.2. Серед інших критеріїв ефективної діяльності менеджера слід виокремити використання ефекту «***групової синергії***». Синегретика працює на основі принципу:

2 + 2 = 5, 6, 7, а то і більше...

Тобто конкретний внесок кожної окремої особистості веде до збільшення загального ефекту всієї групи осіб. Наприклад, цей критерій застосовують під час вироблення шляхів подальшої роботи підприємства, організації, прийняття управлінських рішень, розробленні стратегічних планів чи за необхідності моментального вирішення певного питання тощо. Відбувається чітке визначення індивідуальних обов'язків у єдиній, спільній організації та її колективного розуму (на зразок «дві голови краще від одної»);

2. Практичні аспекти:

2.1. Визначення критерію необхідно допустимого стандарту якості роботи (вимоги, функції, права й обов'язки, зарплата).

Метою менеджера після визначення критерію виступатиме – підвищити якість праці, а не звільняти якогось працівника.

2.2. Визначення критерію високоякісної роботи.

До цього поняття належить визначення методів оцінки високоякісної роботи і функціональних інструкцій.

2.3. Організація системи звіту і контролю:

- визначення і документальне оформлення точного змісту завдання, мети і термінів виконання (time-management);
- ведення порядку, планів виконання роботи;
- установлення права і обов'язків у процесі виконання завдання, призначення конкретних відповідальних осіб;
- з'ясування і встановлення ключових слів для контролю;

- установлення контролю поточних справ на визначений момент часу чи етап реалізації якогось проекту, завдання;
- постійне зіставлення ходу виконання завдання з планом виконання робіт з метою запобігання виникненню позапланових ситуацій.

В економізації дій менеджера і бізнесмена, тобто у перетворенні їх на ощадливіші або продуктивніші, надзвичайно велике значення має придбання ними навичок роботи з рекомендаціями раціональної організації праці. У цьому сенсі цікавими виступають зауваження одного із засновників теорії організації праці П.М. Керженцева про два типи організаторів:

1. Організатори-стратеги – вони складають плани і передбачають події.
2. Оперативні організатори – вміють швидко орієнтуватися у сьогоднішній обстановці і приймати рішення.

Також П.М. Керженцев розробив правила організаторської діяльності – рекомендації початківцям.

Розробляючи рекомендації з економізації дій, вчені відзначають, що «будь-яка економізація дій не може виходити за межі, на перший погляд, протилежної їй активізації діючого суб’єкта. Постулат активізації діючого суб'єкта полягає у прагненні поводитися активно, якомога енергійніше. А це означає використовувати всю енергію, необхідну для виконання завдань; не заощаджувати довільні імпульси, хоча б і пов'язаних із гранично можливими, але необхідними зусиллями. Отже, потрібно якомога більше зосереджувати увагу; залучати до руху залежні від нас органи, інструменти тощо; давати своїй апаратурі всю необхідну свободу руху і в найповнішому обсязі користуватися нею; не дозволяти залежним від нас процесам перебігати без нашого керівництва, розвивати ініціативу» [75]. Це одне з найважливіших положень всієї теорії ефективної організації діяльності.

При цьому слід зазначити, що тут зроблено наголос на ініціативі. Ініціатива – це самодовільне виконання дій.

У свою чергу, самовільність полягає у тому, що люди діють не за чиїмись чужими наказами і порадами, повчаннями чи підказками. Це самодовільний акт. Люди залюбки виявляють

ініціативу під час виконання завдань нового роду, особливо якщо це завдання, принаймні на даний момент, виходить за межі їхнього уміння.

Якщо ж система на підприємстві, в організації відкидає застосування так званої «особистої ініціативи», то не тому, що вона нібито протистоїть постулату ініціативи як такому. Суттєвим тут виступає лише напрям ініціативи діючих суб'єктів. Зміст полягає в тому, щоб окремі люди припинили піклуватися насамперед про максимілізацію власних доходів. Уся їхня ініціатива повинна бути спрямована на *підвищення добробуту колективу*, наприклад, на раціоналізацію виконуваних у колективах функцій [75].

З огляду на важливість цього праксеологічного твердження і слідуючи йому у своїй діяльності, менеджер, як керівник первинного трудового колективу при економізації дій і способів своєї діяльності, організовуючи, плануючи і раціоналізуючи свій трудовий процес, повинен виходити ось із чого. Він має виходити з того, що раціоналізація трудового процесу припускає низку «нестандартних», новітніх, специфічних дій, унаслідок чого можна виконувати роботу найбільш продуктивно.

1. У процесі трудової діяльності менеджера необхідно ***орієнтуватися на виконання найважливішої роботи*** і використовувати свій час найпродуктивніше для вирішення дійсно важливих завдань.

Для цього рекомендується визначити види робіт, які виконуються найкраще і планувати їх на найменш продуктивний час дня, залишивши дійсно продуктивний час на вирішення більш трудомістких і складних завдань.

У трудовій діяльності менеджера слід враховувати таке:

1.1. У кожну роботу необхідно *входити поступово і систематично збільшувати свої зусилля*.

Це зумовлюється тим, що успіх розумової праці може бути забезпечений лише тоді, коли працівник поступово включається в роботу, а не напружує всі свої сили із самого початку.

1.2. Умовою високої продуктивності є *рівномірна і ритмічна робота*.

Це зумовлюється прагненням організму до визначеного постійного режиму, зазначеного І.П. Павловим у понятті динамічного стереотипу. У цьому зв'язку систему своєї роботи менеджер має підпорядкувати визначеному ритму, насамперед намагатися виконувати регулярну роботу того самого часу дня.

1.3. Необхідно відпрацьовувати *звичку послідовності і системи в роботі*.

Це сприяє логічному прямуванню і просуванню від меншого до більшого, від простого до складного, від легкого до важкого. При цьому необхідно домагатися систематичності і відносного спокою під час вирішення важливих питань, що вимагають великої зосередженості.

1.4. З метою раціоналізації своєї праці, доцільно *завести блокнот, календар, щоденник або журнал.*

Їх треба використовувати для оперативних записів, пам'яток тощо, що, власне кажучи, і є елементами оперативного планування.

2. Наступний необхідний елемент плану розумного використання свого продуктивного робочого часу – ***складання бюджету часу менеджера***, реального бюджету продуктивного робочого часу.

Бюджет часу повинен передбачати додаткові цілі на випадок дострокового виконання або зриву відпочатку запланованих робіт. Необхідно враховувати, що ефективна праця менеджера вимагає системної організації і планування робіт, розподілу її у часі і чіткого уявлення про цілі, що повинні бути досягнуті у процесі роботи колективу й особисто менеджера.

Праксеологи вказують на необхідність обмірковування плану дій як одного з видів формування знань діючого суб'єкта. Перш ніж план сформулюється, у голові менеджера, повинен зародитися його образ, а тому і сам укладач плану має психічно сформуватися. Належним чином це відбудеться у тому випадку, якщо менеджер буде виходити з відповідної концепції плану, обміркує гарний план, вдало продумає, яким повинен бути наочний і відчутний проект. План, насамперед, має бути цілеспрямованим, придатним для досягнення тієї мети, заради якої створений [75].

Встановлення термінів і графіків виконання завдань сприяє планомірності роботи, зберігає нервову систему. Але крім планування термінів необхідно домагатися ефективного використання тих невеликих періодів вільного часу, що утворюються в процесі роботи – це стосується появи перерв і різних пауз. Для цього менеджеру рекомендується розробити визначений режим дня, якого він сам повинен дотримуватися, уточнювати його і поступово перетворювати на постійну норму.

Добу слід поділити на суворо визначені відрізки часу, відведені для роботи, самоосвіти, харчування, відпочинку тощо. Необхідно враховувати, що режим вносить ритм у діяльність, дає змогу виробити необхідні стійкі звички. А це значно скорочує втрати часу на різного роду «розгойдування», «входження» у роботу.

3. ***Гнучке планування часу***.

Виконуючи роботу, необхідно прагнути, щоб визначені моменти особистої щоденної програми були внесені до особистого розпорядку дня. Такі моменти залежать від специфіки роботи менеджера. Проте, плануючи завдання, що розв'язуються безпосередньо вами, як менеджером, так і членами колективу, не слід строго регламентувати виконувані ними роботи. Необхідно домагатися від членів колективу досягнення поставленої мети, не обмежуючи регламентом спосіб досягнення цієї мети. У цьому випадку спосіб виконання завдань залишиться цілком у власній компетенції виконавця, що обумовить у деякій мірі умовою розвитку його творчих здібностей.

У процесі виконання поставлених завдань зазвичай виникають не знайомі до цього ситуації, обставини, які має враховувати діючий суб'єкт, адаптуючи до них свої вчинки. Він повинен зуміти упоратися зі своїми завданнями, не зважаючи на ту ситуацію, що виникла, і яку неможливо було передбачити в деталях заздалегідь [75].

Під час виконання роботи рекомендується на окремому аркуші паперу перелічити всі майбутні завдання за ступенем їхньої важливості, потім намагатися їх виконувати у зазначеному порядку. Цей елементарний спосіб дає змогу

значно зменшити витрати часу на виконання звичайних щоденних справ. Водночас, слід установити ясно помітний ритм у щоденних контактах, зробивши його гнучким.

Рекомендується виробити звичку робити перепочинок не тоді, коли з'явиться така можливість, а тоді, коли виникає необхідність розслабитися. План дає змогу рівномірно й ощадливо виконувати завдання і контролювати виконання. Також план обмежує не віджиту дотепер штурмівщину і понаднормову роботу.

Таким чином, склавши перелік найважливіших робіт, з огляду, звичайно, на їх специфіку, визначивши їхній початок і кінець, можна скласти досить точний перспективний план роботи колективу з виокремленням нових видів робіт і диференціацією термінів їхнього виконання.

Дослідники відзначають, що план може бути більш-менш оперативним залежно від того, наскільки буде легко за ним орієнтуватися – у межах можливості виконання – і чи пропонує він економічніше ведення справи саме тому, що її легко виконати. Якщо ж план веде в глухий кут нездійсненності, тоді він просто неоперативний.

З переліку ознак гарного плану часто виокремлюють його єдність, сполучаючи цей постулат із постулатом безперервності. Говорячи мовою логік, таке сполучення може дати послідовність. Єдність — це послідовність, що розуміється як внутрішня відповідність, відсутність суперечностей. Ця послідовність розуміється як доцільне минування чергових дій, спрямованих на досягнення поставленої мети. Дії розташовані таким чином, що не лише одна дія не перешкоджає іншій, а й визначає попередні, що є підготовчими для визначення наступних дій. Обидва постулати послідовності дій настільки виразно характеризують будь-який план, що не вимагають спеціального пояснення. Не зайвим буде все-таки звернути увагу на те, що на практиці зустрічаються непослідовні плани, які або містять суперечливі положення, або позбавлені єдності, або пропонують недоцільну черговість дій, і тому позбавлені безперервності [75].

Гнучке оперативне планування припускає розроблення

плану на день або на тиждень. Як свідчить досвід, навіть непередбачені завдання можна включити до плану дня, знаючи про них, наприклад, зранку. Якщо ж вони надходять для виконання цієї ж миті, то оперативний план дня або тижня можна відкоригувати, а не відкидати зовсім.

Плануючи роботу на день, менеджеру доцільно визначити спочатку:

1. Кому і які доручення дати (із зазначенням терміну виконання).
2. Список осіб, з якими необхідно переговорити.
3. Де необхідно бути, що обговорити або проконтролювати (наприклад, виконання термінових і відповідальних завдань).
4. Час для бесід із членами свого колективу, для участі у зборах, засіданнях.

Оперативні гнучкі плани можна використовувати і для обліку витрат часу, реєстрації їхнього виконання. При цьому доцільно призначати час на підготовку до наступного дня (запис і аналіз подій дня, підведення підсумків, уточнення об'єктів, періодичності, обсягу контролю, планування наступного дня). Зранку уточнювати питання, намічені звечора, і доводити їх до членів колективу. Рекомендується використовувати форму плану, в якій ліворуч від кожного боку записують планові завдання, а праворуч — фактичне виконання (або зміни). Прикладом такого плану може бути форма, наведена в табл. 4.

Таблиця 4.

№ п/п	Назва завдання	Термін виконання	Виконавець	Відмітка про виконання

Плануючи свою діяльність, складайте плани з урахуванням календарного плану заходів вищого керівника тощо.

Це має стати за звичку, бути ефективним засобом боротьби за економізацію і раціоналізацію дій.

4. ***Мінімізація інтервенції (втручання)*** як один із напрямів економізації дій і їхнього подальшого удосконалювання.

Вона зумовлена необхідністю зняття напруги організаторської діяльності менеджера, що виражається у постійному інтенсивному і напруженому впливі на працівників у вигляді наказів, вказівок, окриків, посмикувань тощо, що спричинює високий ступінь напруженості і нервозності у взаєминах.

Мінімізація припускає необхідність розвитку взаємодії окремих працівників, пов'язаних єдиним предметом праці, взаємодопомоги і товариського співробітництва.

Засновники праксеології сформулювали її зміст: *якнайменше втручатися у хід подій або процесів, досягати своєї мети за мінімального втручання, а оптимально – зовсім без втручання*.

Ось цікавий уривок із «Логіки» Гегеля: «Розум настільки хитрий, наскільки могутній. Хитрість полягає взагалі в опосередковуваній діяльності, яка, обумовлюючи взаємний вплив і взаємне оброблення предметів відповідно до їхньої природи, без безпосереднього втручання в цей процес, здійснює свою мету». Із вуст одного досвідченого спостерігача людських починань чутно афористичне, до комізму парадоксальне, але по суті задуму вдало виражене тлумачення обговорюваного постулату: «Гарний організатор нічого не робить сам, він тільки нічого не випускає зі свого поля зору» [75].

Якщо ж вам не вдається мінімізувати інтервенцію у виконанні завдання вашими підлеглими, орієнтуючись на використання їхніх власних резервів для досягнення поставленої мети, а відзначається постійне їхнє прагнення залучити вас до того, щоб ви найбільшою мірою вникали в їхню роботу, беручи на себе тим самим відповідальність за хід і якість її виконання, то привчіть їх бути готовими чітко і ясно відповідати на такі запитання:

- У чому полягає суть проблеми?
- Які перешкоди трапляються на шляху її розв’язання?
- Що, на їхню думку, може і повинне усунути існуючі перешкоди?
- Що конкретно вони пропонують?
- Чому?
- Хто (або які інші служби підприємства, організації) будуть

зачеплені цією дією?

Ці запитання ґрунтуються на декількох управлінських принципах, які менеджери мають наслідувати. Вони змушують кожного, хто ставить або формулює питання, замислюватись над ним. Спонукають людину до взяття на себе відповідальності за дії і результати, сприяють передачі частини своїх повноважень, тому що, пропонуючи вирішення, підлеглий насправді просить прав на прийняття самостійних рішень, щодо стосуються його роботи. Вони також розвивають почуття колективізму.

Постулат мінімізації інтервенції веде до *постулату чистої інвигиляції* (тобто чистого спостереження), коли люди прагнуть тільки спостерігати за автоматичним процесом, замість того, щоб брати участь у ньому. Машина виконує роботу замість людини: заміна власної роботи на роботу машини – це прогрес на шляху мінімізації інтервенції. Однак за машиною необхідно доглядати, а доглядання, або інвигиляція, полягає у тому, що ведеться спостереження за роботою машини і вводяться виправлення щоразу, коли порушується її функціонування [75].

5. ***Обмеження кількості рішень практичними питаннями***.

Для обмеження кількості рішень необхідно вивчити і проаналізувати свої робочі звички, прийоми і встановити витрати часу за ними. Це дасть змогу розкрити серйозні недогляди у використанні свого часу у зовсім несподіваних місцях. Рекомендується:

- відібрати прийняті рішення, але такі, що згодом виявилися непотрібними;
- установити витрати часу на осмислювання фактів, які не стосуються справи;
- відібрати передчасні і непродумані рішення.

Виконуючи цю роботу, слід враховувати, що багато менеджерів, іноді, намагаючись довести свою здатність швидко все вирішувати і робити, часто відволікаються від виконання своїх обов'язків для вирішення будь-якого питання, яке виникло, але такого, що не стосується справи.

Необхідно відрізняти інтервенцію від *інгеренції.* Під

інтервенцією ми розуміємо втручання в хід даної події або взяття участі в цій події, впливаючи на її хід за допомогою зовнішнього імпульсу. Інгеренція ж – це взагалі безпосередня (практична) участь у даній події, хоча б у формі внутрішнього напруження, що гальмується зсередини. Тому кожна інтервенція є інгеренцією, а не навпаки. Робити інтервенцію чи ні – це у кожній ситуації залежить від суб'єкта, що вирішує долю даного об'єкта. Інгеруємо ж ми незалежно від власної волі, коли наші дії вплітаються у таку залежність [75].

6. ***Використання засобів оргтехніки, мережі Інтернет*** для підвищення ефективності праці менеджера.

Застосування у роботі засобів оргтехніки і використання ресурсів мережі Інтернет для полегшення і стимулювання ефективності трудової діяльності дають, звичайно, суттєві вигоди і переваги. Для цього необхідно визначити можливість використання у трудовій діяльності менеджера та членів колективу різної апаратури, оргтехніки і допоміжних засобів, що є корисними. Виходити слід з того, що саме збільшення складу апаратури взагалі буває рівнозначним розширенню можливості дії. Цим можна пояснити намагання активної людини збільшити інструментальні ресурси і розширити сферу використання інструментів [75].

Ґрунтуватися необхідно на тому, що застосування оргтехніки та сучасних систем передачі даних сприяє зростанню продуктивності управлінської праці і підвищенню ефективності управління. Рівень застосування і використання сучасних приладів, пристроїв і машин, від автоматичних і напівавтоматичних нумераторів до диктофонів копіювально-множувальних апаратів, комп’ютерів має відповідати вимогам сьогодення.

За умов використання прийомів економізації дій можна значно поліпшити свій бізнес, зекономивши при цьому на власних часових, грошових, матеріальних ресурсах.

3.2. СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Організаційна діяльність менеджера перш за все передбачає самоорганізацію його діяльності. Своєю поведінкою менеджер сам має показувати взірець виконавчої дисципліни і вимогливості. Він має прагнути до того, щоб рішення, які він приймає, були:

- чіткими;
- конкретними;
- реальними.

При цьому завжди треба пам'ятати, що спільна діяльність людей, зорганізованих у колективи, зумовлює ефект спільного зусилля, який перевищує корисний результат суми членів, які його складають. Результат спільної, «комбінованої» праці не може бути досягнений одиничними зусиллями. Крім тієї нової сили, яка виникає з поєднання багатьох сил в одну спільну, за більшості виконаних робіт вже сам суспільний контакт спричинює змагання і збудження життєвої енергії. Це збільшить індивідуальну виробничість окремих працівників. Наприклад, 10 працівників, які працюють протягом одного спільного робочого дня 80 год., зроблять набагато більше, ніж 10 ізольованих працівників, які працюють по 8 год. кожен, або один працівник протягом 8 робочих днів.

Це досягається цілеспрямованою корисною діяльністю індивідуума, виходячи, перш за все з мотивів успіху колективу, завдяки органічному взаємозв'язку індивідуальності і колективу, єдності їх при організації і розвитку колективу, оскільки тільки у колективі індивід отримує засоби, які дають йому можливість всебічного розвитку своїх завдатків, і, як наслідок, лише у колективі можлива особиста свобода.

Для успішної організаторської діяльності менеджеру повинні бути притаманні особливі якості, властивості і здібності, які забезпечать успішне оволодіння тією чи іншою діяльністю й ефективне її здійснення.

Трапляються випадки, коли керівникам не в повній мірі притаманні менеджерські властивості. У такому разі, якщо їх

немає від природи, необхідно самостійно їх виробляти: «Пойди к муравью, ленивец, посмотри на действия его, и будь мудрым» [47].

Структура особистості, здатної до організаторської роботи, сьогодні складається з трьох необхідних компонентів:

1. Загальних здібностей, властивостей (вони необхідні, але недостатні).
2. Специфічних властивостей (без них немає організатора).
3. Індивідуальних відмінностей (вони дають змогу окреслити типи організаторів).

Лише разом ці три характеристики складатимуть узагальнений портрет організатора. Вони пов'язані зі спрямованістю особистості, підготовленістю її до організаторської діяльності і низкою особистих якостей, які можна назвати загальними якостями. На думку багатьох учених-дослідників, ці якості у структурі особистості організатора проявляються не лише у здатних людей, а й у тих, хто організатором може і не бути.

Структура організаційної діяльності менеджера на сьогодні має бути побудована на підставі загальних вимог до менеджера, таких як:

1. Практичність розуму – застосування теоретичних знань і досвіду на практиці.
2. Комунікабельність – уміння і готовність спілкуватися, відкритість для інших, ефективні шанобливі контакти з людьми, потреба в цих контактах.
3. Глибина розуму – розуміння сутності явища, причинних наслідків, вміння визначати головне.
4. Активність – вміння діяти енергійно, стрімко, напористо, вчасно під час вирішення практичних завдань.
5. Ініціативність – генерування ідей (висунення ідей, пропозицій), творчий прояв активності, енергійність, підприємливість.
6. Наполегливість (діловитість) – доведення дій і справ до кінця, почуття відповідальності за виконання роботи, вияв сили волі.

7. Самовладання – контроль своєї поведінки, почуттів, стримування емоцій, перешкоджання емоціям домінувати над розумом.
8. Працездатність – витривалість у роботі, властивість вести напружену роботу, вміння тривалий час не втомлюватись, концентрація при виконанні завдань.
9. Спостережливість – уміння бачити, враховувати навіть найдрібніші деталі, контролювати найнепомітніші, не дуже важливі, на перший погляд, ділянки роботи, зберегти у пам'яті деталі.
10. Організованість – дотримання розпорядку, режиму, плану, бути пунктуальним, тобто здатність підпорядкування себе необхідному режиму, планування своєї діяльності, виявлення послідовності, зібраності.
11. Самостійність – уміння брати на себе відповідальність, не чекати «вищого» контролю своєї діяльності, самому винаходити шляхи виконання завдання, бути незалежним у рішеннях.
12. Уміння раціонально використовувати робочий час – бізнес планування власної діяльності.

Менеджеру завжди слід пам’ятати, що потрібно працювати ненапружено, а ефективно.

У структурі діяльності менеджера висувають на перший план такі специфічні організаторські властивості:

1. Організаторська інтуїція – уміння швидко і глибоко вникати у психологію іншої людини і «відображати» її, уміло змінюючи тон і форму звернення, засоби і мотиви діяльності.

   Менеджер, якому притаманні такі властивості, легко визначає, на що здатна та чи інша людина, легко уловлює зміни взаємовідносин у колективі, вміло групує людей залежно від їх симпатій чи антипатій, що є проявом психологічної вибірковості менеджера. Часто підприємець каже: «як мені підказує чуття», «відчуваю, що тут необхідно чинити саме так, а чому так, пояснити не можу».
2. Почуття емпатії – уміння поставити себе на місце іншої людини і пережити її стан, співпереживати.

Емпатія є одним з показників психологічної вибірковості особистості. Вона дає змогу підприємцю відшукати для кожного його місце в загальному строю згідно з індивідуальними особливостями характеру, психологічним складом тощо.

3. Практично-психологічний розум – одного похвалити, іншого покарати наодинці, іноді змовчати.

   Здібний підприємець точно визначає стимули інтересу до роботи. Чим напруженіша робота, тим сильніша втома; чим складніша ситуація, тим потрібніша, насущніша ця практично-психологічна підготовка лідера, його вміння співвиміряти реальні можливості до поставлених завдань, привести їх у відповідність одне до одного. Практично-психологічний розум необхідно розвивати щоб плідно засвоювати і творчо застосовувати передовий досвід діяльності, легко і вільно переносити попередній досвід на нові види діяльності, до нових умов бізнесу і підприємництва, працюючи з індивідуальностями і конкретними особистостями, кожна з яких є визначеним діячем.

У структурі індивідуального підходу в організаторській діяльності менеджера важливим є вироблення психологічного такту. Він виражається у здатності знайти підхід до людей, у спостережливості, чуйності, умінні обрати єдино вірний спосіб відносин із працівником, тонкості сприйняття суб'єктивних особливостей людини. Якщо організатор виявив психологічний такт, знайшов необхідний тон, вдався до відомої частки іронії, щоб збити, погасити спалах, який зароджувався, і це була не завчасно обміркована форма поведінки, а миттєва реакція, зумовлена цілим комплексом мотивів, то саме такий менеджер може забезпечити єдність організаторської діяльності в різноманітних важливих і непередбачених умовах підприємництва.

Психологічний такт менеджера – це уміння завжди залишатися самим собою, зберігати якості, завдяки яким його розуміють і йому довіряють.

Загальні критерії і методи досягнення успішної діяльності і виживання зумовлені також необхідністю і бажанням змінити себе. Вищим мистецтвом управління є властивість керівників перебудовувати роботу відділу, підприємства, компанії і свою власну. Саме такий підхід слід брати за основу сучасним менеджерам при опрацюванні загальних критеріїв і методів досягнення успішної діяльності у стратегічних і тактичних питаннях.

Також загальні критерії і методи досягнення успішної діяльності зумовлені необхідним організаційно-колективним мисленням. Слід пам'ятати, що позитивного результату від спільної діяльності людей автоматично бути не може. Треба правильно узгодити їх діяльність, проводити раціональну їх розстановку, контролювати обсяги виконуваних робіт, якість праці, умови експлуатації обладнання, правила охорони праці і техніки безпеки.

Одним із критеріїв ефективної діяльності є правильне визначення найбільш послідовного способу розподілення дій групи спільно працюючих осіб. Важливо правильно встановити спільне взаєморозуміння питання, у чому полягає зміст виконання роботи членами єдиного колективу. Встановлюючи це, доцільно виходити зі складу виконавців, робочої зони технологічного процесу, оснащення необхідним обладнанням тощо.

Вироблення загальних критеріїв і методів досягнення успішної діяльності й оптимізації організаційної структури діяльності значною мірою пов'язані з реалізацією принципів результативної дії, що ґрунтується на правилах та ідеях Декарта, рекомендаціях К. Бернара, законах розподілу праці А. Сміта і законах інтеграції Ф. Тейлора. Вони знайшли відображення у сформульованих Ле Шательє п'яти початках, які мають бути застосовані у добре організованій роботі. Цей принцип поступового поліпшення, який іноді називають циклом організаційної дії чи організаційним циклом, виявляється у праксеологічній науці організації й управління у різних трактуваннях, і складається з більшого чи меншого числа починань, як то:

- закони гармонії й оптимального виробництва К. Адамецького;
- рекомендації А. Файоля, який бачив основні завдання керівництва у передбаченні, організовуванні, координуванні і контролюванні;
- теоретичні тези Ф. Гільбрета і запропоновані ним методи дослідження праці, які ґрунтуються на елементарних рухах;
- ідеї першого викладача нової науки Е. Хаусвальда у Львівській Політехніці;
- праксеологічні принципи виробництва Ф. Готтл-Оттлілієнфельда та інших ідей і підходів.

Під час видавання завдань для досягнення успішної діяльності і для здійснення контролю за їх виконанням, рекомендується:

1. ***Визначити критерії задовільної роботи за параметрами й умовами***.

Параметри й умови визначаються, виходячи з мінімально-необхідної якості виконуваної роботи, яку слід вимагати на всіх етапах виконання поставлених завдань. Працівники мають покірливо дотримуватись цих вимог, щоб підтвердити свою кваліфікацію, виконувані функції, зарплату, яку отримують. Мета менеджера полягає у підвищенні якості роботи, а не у позбавленні того, хто справляється з роботою менш кваліфіковано у порівнянні з іншими. Завдання менеджера – визначити абсолютно мінімальні вимоги до виконуваної роботи, а потім вжити заходів, щоб «підтягнути» роботу тих, хто відстає від цього рівня.

У кожному конкретному випадку рекомендується встановити свої власні критерії щодо вимог, які ставляться до всіх членів колективу. Виходячи з того, що основні моменти роботи вимагають різного підходу до різних працівників, необхідно уточнити вимоги стосовно кожного працівника окремо в ході наступних з ними бесід.

2. ***Визначити показники оцінки роботи, яка виходить за межі задовільної.***

При цьому рекомендується використовувати такі два критерії:

1. Визначення показників, які підтверджують, що досягнені результати роботи перевищують звичайні, стандартні для цього виду робіт.
2. Встановлення підстав, на основі чого можна стверджувати, що стандартні показники робіт не досягнені з вини даної особи.

Враховуйте, що у правильному вирішенні цих питань разом з вами зацікавлені й інші працівники. Адже виявлення неможливості виконання визначеної дії означає, що треба відшукати інший шлях до цієї ж мети. Правильно визначивши ці показники, менеджер створює основу для підвищення рівня управління роботою й об'єктивної її оцінки.

Визначаючи оцінку виконання працівником робіт за його посадою з необхідним рівнем знань і кваліфікації, передбаченими його посадою в Єдиному тарифно-кваліфікаційному довіднику робіт і професій чи у Кваліфікаційному довіднику службовців, доцільно встановити показники задовільної оцінки роботи, потім ті, які перевищують середні і вказати чинники, які виправдовують показники роботи, нижчі за середні.

Показниками роботи із застосування технічних знань, що перевищують середні, є досягнені за допомогою припустимих методів результати:

1. Вище за передбачені.
2. Відповідні запланованим, але які були отримані попри перепони, що виникають з незалежних від керівника причин.
3. Досягнені за виключно важких умов.

Тоді стає зрозумілим чи була дія, і чи була вона успішною. Успішною називають дію, яка привела до запланованого в якості цілі наслідку. Зрозуміло, якщо не були забезпечені нормальні умови для виконання поставлених завдань (відсутність необхідних матеріалів чи умов), показники роботи нижче за середні. Задовільною оцінкою якості роботи можна вважати вчасно надані звіти, своєчасна постановка завдань виконавцям з боку керівників, оптимізація діяльності працівників тощо. Чинниками, які перевищують середній рівень при оцінці, можуть бути такі:

- особисті проблеми членів колективу, що виникають у процесі роботи, вирішуються ефективно;
- будь-які проблеми, що можуть бути вирішені менеджером середньої ланки, дійсно вирішуються ним (без залучення керівника чи менеджера вищої ланки);
- прохання працівника про необхідну йому інформацію чи допомогу задовольняються без вагань і не за рахунок погіршення морального стану того, хто прохає.

Чинниками, які роблять прийнятними і виправдовувальними показники праці нижчими за середні, можуть бути такі:

- окремі завдання не вирішуються даним колективом, тому що весь час, який був у розпорядженні, затрачено на усунення якогось серйозного недоліку (аварії, негоди);
- невиконання менеджером середньої ланки своїх обов'язків через необхідність виконувати іншу особливу, термінову роботу.

Чинники, які виправдовують показники діяльності за ступенем переконливості підлеглих приймати і виконувати плани, нижчі за середні:

1. Якщо на даній ділянці роботи доводиться використовувати персонал, який не є достатньою мірою ефективним (розхлябаність і працівника, і керівника).
2. Якщо показники виходу працівників на роботу, стану техніки безпеки тощо є низькими внаслідок обставин, які не залежать від даного керівника – епідемічні хвороби, порушення в системах обігріву й охолодження, які створюють умови, що роблять неможливим виконання результатів.
3. Якщо учні, які є наявними у розпорядженні, потребують значно більшої підготовки, ніж та, яку зазвичай отримують «новенькі», які стають до роботи.
4. Якщо вартість втрат (браку) більшою мірою є наслідком неправильно наданої інформації (недоброякісних вихідних матеріалів), ніж результатом самої праці чи неправильного використання засобів виконання завдання (обладнання).

Чинники, які роблять прийнятними показники роботи про застосовувані дії, нижчі за середні:

1. Якщо сам менеджер не повністю інформований за тими питаннями, які повинні знати члени його колективу. Тобто у випадку, якщо ви, минаючи свого вищого керівника, даєте вказівки, інструкції чи іншу (приватну) інформацію членам його колективу і якщо вони не зрозуміли ваших вказівок, то їхній безпосередній керівник у жодному разі не відповідає за наслідки.
2. Якщо окремі завдання, які повинні вирішуватись на даній ділянці, не виконуються через те, що весь наявний у розпорядженні час витратили на усунення недоліків (ліквідацію прориву), що утворились на інших ділянках, особливо у тому випадку, якщо ваш підлеглий завчасно повідомив вас про те, що він не зможе виконувати визначеної частини своїх обов'язків через необхідність виконання якоїсь особливої роботи.

Контролюючи дії працівника відділу, менеджер повинен відмовитись від тенденціозності, огульної недовіри, свідомо звинувачуваного тону, недоброчинності чи сумнівних джерел інформації, яка надходить для перевірки. Він повинен будувати свої дії на довірі до людини, максимумі товариської уваги і об'єктивності, спонукаючи його до відвертості, визнання й обговорення вчинку. Поряд з цим, слід враховувати, що апеляція до відвертості не повинна призводити до появи простодушшя, до того, що тому, хто зробив вчинок, вдається уникнути відповідальності. Контроль і перевірка повинні також стверджувати і розвивати все краще і передове, виявляти позитивний досвід, узагальнювати і поширювати його.

Встановлюючи методи звітності і контролю за діями членів у колективі, рекомендується відпрацювати таку процедуру:

1. Визначити точний зміст завдання, що доручається або частини вищих повноважень, які передбачається передати. Коротко сформулювати лише ціль і термін, записати їх.
2. Обміркувати план виконання передбаченої роботи і визначити той обсяг знань і відомостей, якими повинен володіти робітник, який виконує дане завдання.
3. З'ясувати витрати часу, які вимагаються для виконання завдання чи поставленої перед працівником мети.

4. Чітко визначити і записати ті ключові позиції, за якими ви повинні контролювати, отримувати відповіді і відомості в ході виконання завдання.
5. Конкретно визначити права й обов'язки по ходу виконання завдання. Враховуйте, якщо ви видаєте завдання чи інструктуєте працівника в письмовій формі, це підтверджує ще раз довіру і передачу частини повноважень підпорядкованим, спонукає їх якісно і вчасно виконувати завдання.

Необхідно враховувати думку молодшого персоналу чи низькокваліфікованого складу щодо вашого рішення передачі частини своїх повноважень, попереджуйте появу можливого тертя й ухилень від роботи. Дієвий і надійний контроль з боку керівника є одним з найважливіших і вирішальних умов успішного управління.

Виходьте у своїх діях з єдності трьох основних стадій контролю, а саме:

- встановлення фактів;
- критичної оцінки;
- розроблення заходів з поліпшення діяльності.

Визначайте оптимальність встановлюваних звітів і методів контролю виходячи з відомої істини, що недостатність контролю деморалізує, а надмірний контроль знижує самостійність, ініціативу і почуття відповідальності.

Поряд з вищевикладеним слід пам'ятати, що позитивні результати комплексного зусилля не настають автоматично. Щоб результат був досягнений, необхідно, щоб спільне зусилля було належним чином синхронізовано, щоб не лише цілі, а й засоби діяльності були узгоджені. Щоб відбір учасників спільної роботи був правильним, тобто колективна дія була організована, сформульовані і визначені функціонально пов'язані дії і причинні відносини діяльності. Саме тому організаційним ефектом колективної діяльності можна називати той додатковий корисний результат, який отримано при добре організованій колективній діяльності, чи позитивну різницю між прибутком від досягнутого при цьому результату і тим прибутком, який може бути отримано при простій сумі взаємних зусиль [63].

Підвищенню організаційного ефекту колективної діяльності значною мірою сприяють:

- удосконалення управління;
- поліпшення морально-психологічного клімату колективу;
- відкриття нових резервів підйому ефективності груп за рахунок оптимізації взаємовідносин її членів;
- вдосконалення стилю і методів роботи керівника;
- підвищення рівня його організаторської роботи з координації, концентрації і кумуляції практичної діяльності членів колективу, спрямованої на виконання загальних завдань, що стоять перед людьми.

Кінцева мета організаторської діяльності полягає у забезпеченні ефективності справи чи комплексу справ. І що би не робив керівник, він повинен ясно усвідомлювати кінцеву мету, бачити шлях до цієї мети, розуміти свій статус і як менеджера, і як кваліфікованого спеціаліста, надані йому права і покладені обов'язки, відповідальність за дії, реалізація яких приводить чи не приводить до наміченої мети.

Тобто менеджер повинен мати розгорнуту структуру своєї діяльності з виділенням і підлеглих, і видів робіт, якими він керує. Мати структуру взаємовідносин організатора і тих, кого організовують, єдинопочатку колегіальності, які виступають ведучими на різних етапах виконання завдань залежно від рівня розвитку колективу, умов, цілі, місця і часу дії.

Завдання керівника полягає у тому, щоб інтуїтивне зробити усвідомлюваним. Важливу роль відіграє емоційно-вольова впливовість, яка виявляється у властивості впливати на інших людей, об'єднуючи їх своєю волею, думками, почуттями, мобілізуючи і спрямовуючи їхню енергію. В організаторській діяльності менеджер впливає і ділом, і прикладом, і словом, розкриваючи причинний наслідок явищ, доводячи їх логічну послідовність, пояснюючи і роз’яснюючи, що і як треба робити. Властивість впливу на інших виражається у вимогливості організатора. Під вимогливістю менеджера мається на увазі постійна стабільна вимогливість.

Слід враховувати також індивідуальні особливості менеджера як організатора, які визначають індивідуальний

діапазон діяльності даної людини – діапазон діловий, віковий, динамічний. До того ж, у структурі організаторської діяльності важливо уточнити конкретну ділянку організаторської роботи, майбутню справу. Віддача значно зросте, якщо справа знайде свого організатора, а менеджер – свою справу.

3.3. АНАЛІЗ РІВНЯ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

Аналіз рівня роботи менеджера проводиться з метою самооцінки фактичного рівня управлінської діяльності і наступного розроблення заходів для подальшого удосконалення свого стилю і методів роботи, підвищення своїх особистих і ділових якостей.

Для підвищення рівня роботи менеджеру, насамперед, важливо виконати ***самоаналіз***:

- проаналізувати свою роботу;
- виявити, вивчити і дослідити застосовувані ним методи, що формують його стиль роботи;
- установити параметри трудового процесу;
- проаналізувати спонукальні причини і напрями роботи;
- проаналізувати види діяльності і витрати часу на них;
- проаналізувати трудові навички;
- проаналізувати всі аспекти виконання завдання членами колективу.

Такий підхід буде сприяти аналізу всіх чинників, що впливають на тривалість елементів трудового процесу і дасть змогу розкрити суть, дати комплексну оцінку діяльності менеджера, визначити стиль і методи роботи, розкрити елементи їхньої раціоналізації.

При цьому, перш за все, слід виходити з необхідності ***самопізнання*** діяльності керівника первинного трудового колективу як першої необхідної передумови активності особистості, яка розвивається. Оскільки, не усвідомивши себе, не зіставивши себе з іншими, не оцінивши свого «я» і своєї діяльності, людина не здатна до самооцінки, до самопізнання й самовдосконалювання.

Уявному міркуванню про свої дії і поведінку, співвіднесенню їх з поведінкою і діями інших людей, вивченню успіхів і невдач у системі ефективної і цілеспрямованої діяльності менеджера має передувати аналіз елементів послідовності з виявлення, вивчення і дослідження методів і стилю роботи для встановлення параметрів трудового процесу менеджера. Цей комплекс робіт рекомендується виконувати за такою схемою:

1. ***Аналіз спонукальних причин і напрямків діяльності менеджера***.

Аналізуються дії, в результаті яких вами досягнуті визначені результати. Визначається рівень виконання робіт, якого з достатньою підставою ви можете очікувати від членів свого колективу. Установлюється якість кожного аспекту розв'язуваної проблеми. Виконуючи цю роботу, необхідно орієнтуватися не на один присід її виконання, а на задовільне її рішення протягом декількох тижнів у процесі підвищення ефективності управління сферою своєї діяльності. Необхідно глибоко проаналізувати результати власної управлінської діяльності у колективі і на їхній основі зробити широкі узагальнення, що мають виступити вихідним пунктом ваших прагнень з підвищення якості, стилю і методів роботи. Під цим кутом зору і треба подавати перелік дій, що дають змогу проаналізувати роботу менеджера.

Завдання полягає у тому, щоб орієнтувати менеджера на самостійний аналіз й оцінку своєї праці і праці членів колективу, потім перейти до плановості і системності дій, виробляти науковий підхід, оригінальні творчі рішення відповідно до конкретної ситуації на всіх рівнях і ступенях управління. Один з основоположників і організаторів систем праці П.М. Керженцев писав: «Ми проводимо на роботі кращу частину свого життя. Важливо навчитися працювати так, щоб робота була легка і щоб вона була постійною життєвою школою».

Розпочинаючи аналіз своєї праці, не слід обмежуватися лише збиранням і констатацією окремих фактів, що характеризують ваш стиль і методи роботи. Необхідно розкривати сутність, спонукальні причини і напрями вашої діяльності, виявляти часткові та загальні закономірності, властиві вашому стилю, вимірювати силу їхньої дії у реальній дійсності, звіряти свої абстрактні умовиводи з результатами практики.

Виходьте з того, що аналіз – це лише початкова стадія удосконалювання вашої діяльності як менеджера. За допомогою аналізу виокремлюються і вивчаються складові частини, кількісні й якісні характеристики вашого стилю діяльності.

Однак, істинне його пізнання досягається шляхом узагальнення досліджуваних частин залежно від їхньої значимості, що дасть змогу самопізнати, а, надалі, підвищити якість і культуру вашої праці як керівника.

Тобто менеджеру слід постійно проводити:

- аналіз причин і наслідків своєї діяльності;
- визначати, які результати досягнуті;
- узагальнювати, що не вдалось;
- виявляти помилки, вади, недоліки, не взяті до уваги.

Форма – звіт перед колективом і самозвіт.

2. ***Аналіз рівня застосування технічних знань*** проводиться для планування і складання графіка роботи колективу у встановлених межах, ступінь переконливості членів колективу у схваленні цих планів і їхньому виконанні, одержуванні звітів і прийнятті рішень щодо подальших дій; рівень складених звітів і повноту передачі вищим і нижчим інстанціям інформації, ступінь переконливості вищого керівництва в прийнятті рекомендацій, ступінь сприяння вищого керівництва у розв’язанні загальних і спеціальних проблем.

Сутність аналізу рівня застосування технічних знань полягає у виконанні графіка роботи, застосуванні нововведень у себе й у конкурентів.

3. ***Об'єктивна оцінка своїх прав***.

Визначте владу, яку ви маєте завдяки статусу керівника колективу, який ви маєте на даний час, і який випливає з правових норм.

Всебічно зважте можливості досягнення оптимальних результатів на основі прийнятих вами рішень в умовах організаційного впливу, що складається (виникає) між вашим колективом і вищим рівнем управління.

Оцініть застосовувані засоби і методи прямого керівного впливу вищого органу на ваш колектив шляхом встановлення регламенту його діяльності, організаційного нормування, методичного інструктування, а також прямий розпорядницький вплив цього органу у вигляді наказів і розпоряджень щодо ліквідації відхилень або тимчасових змін відповідно до управлінської ієрархії, періодичність та інтенсивність такого

впливу.

Визначте правові рамки у сфері виробничо-господарської діяльності, планування, госпрозрахунку, контролю діяльності колективу тощо, ступінь закріплення їх у відповідних посадових інструкціях, положеннях та інших нормативних актах.

Установіть сфери, в яких ви маєте повну свободу дій, і сфери, де дієте з меншою свободою. Не обмежуйтеся при цьому поверхневою констатацією фактів. Об'єктивно оцінюючи свої права, установіть потенційні можливості вашого колективу, соціально-психологічну атмосферу в ньому.

4. ***Письмовий перелік своїх обов'язків***.

Напишіть заново перелік своїх функціональних обов'язків відповідно до власного статусу керівника колективу. Проте пам'ятайте, що кожне завдання, зумовлюване вашим статусом менеджера або вирішуване завдяки йому, дає вам певні повноваження. Власне кажучи, він є наказом, розпорядженням, що вимагає визначеного результату, який ви можете дозволяти самостійно, не звертаючись до вищих посадових осіб. Кожну категорію завдань викладайте на окремому аркуші паперу.

До вашого переліку включіть усі права, які ви фактично маєте, і всі права, які можуть виникнути у вас за певних обставин. Не залишайте нічого не врахованим і не описаним. Такий перелік допоможе вам не тільки постійно контролювати свої дії, уважно переглядаючи його, а й за необхідності, довіряти і доручати членам колективу частину своїх повноважень, залишаючи всю повноту влади за собою.

Під час написання переліку своїх обов'язків визначайте, як їх виконано, і де було зроблено недогляди.

5. ***Аналіз поточних питань***, які щоденно виникають.

Аналізують:

- роботу з вищим керівництвом;
- оперативні виробничі наради;
- бесіди з членами колективу;
- контроль виконання завдань.

Під час аналізу поточних питань, що можуть також обговорюватись на нарадах, зборах, планерках, оперативках,

визначають, як і коли виконано завдання, що не виконано і з яких причини.

6. ***Аналіз питань, які повторюються, у триваліших циклах***, або ***аналіз постійних питань***.

Аналізують місячні і квартальні наради, регулярні відвідування вищих інстанцій, структурних підрозділів і підпорядкованих ділянок, бесіди й обговорення звітів і зведень, які періодично складаються, збори, участі у засіданні Ради колективу тощо.

Слід зазначити, що деякі керівники первинних трудових колективів, приділяючи занадто багато уваги постачальницьким, організаційним питанням цеху або ділянки, витрачаючи на це багато часу, іноді нераціонально організують виконання поточних, щоденних завдань, рідко розмовляють з виконавцями щодо суті їхньої роботи, мало приділяють увагу збору і переробці первинної інформації. Як наслідок, може виявитися, що перспективні плани не підкріплюються необхідною інформацією, не погоджуються з поточним станом справ, не підкріплюються ініціативою членів колективу.

Аналіз постійних питань передбачає виконання бізнес-плану, надходження і використання коштів, інших питань.

7. ***Аналіз нерегулярних і виняткових питань, непередбачених ситуацій***, або аналіз питань, терміни для яких не можна точно визначити.

Аналізують нерегулярні і виняткові роботи, пов'язані з аваріями, усуненням несподіваних проривів у виробництві, постачанні тощо, з викликом у вищі організації, з вимогами позапланової інформації і звітів, із спеціальним контролем, перевірками.

Аналіз непередбачених ситуацій виявляє причини виникнення подібної ситуації, визначає шляхи їх усунення, встановлює «вузькі місця».

8. ***Аналіз і вивчення власної роботи зі спеціальності***.

Аналізують індивідуальну роботу зі своєї основної спеціальності і суміжних спеціальностей, відповідність їхньому тарифно-кваліфікаційному розряду, довіднику й іншим нормативним документам.

9. ***Вивчення й аналіз трудових навичок*** припускає процедуру з вивчення й аналізу трудових навичок з метою подальшого їхнього поліпшення і раціоналізації.

Необхідність виконання цього зумовлюється тим, що перш ніж виправляти свої трудові навички, необхідно знати все про те, що ви робите, як і чому ви це робите. Виконуючи цю роботу, не намагайтеся згадати або уявляти ваші трудові навички за якийсь визначений період – для цього необхідні постійний їхній аналіз і вивчення.

Для складання і вивчення ваших трудових навичок може знадобитися значний час. У всякому разі, уже до кінця місячного терміну вивчення ви зможете побачити загальні контури своїх трудових навичок.

10. ***Точний опис робочих звичок*** являє собою процедуру з обліку й опису всього того, що ви робите, як ви це робите і чому ви робите це так, а не інакше. Найкраще це виконувати у спеціальному журналі, зробивши його всеосяжним звітом про вашу професійну діяльність. При описі трудових звичок не зневажайте звичними дрібничками, тому що недоліки вашої роботи можуть коренитися саме у виконанні звичайних дріб'язків, до яких ви так звикли.

Ви не повинні чекати результатів доти, доки не вималюються контури ваших звичок у роботі. Ще до завершення цієї роботи ви знайдете велику кількість деталей, що захаращують ваш день, і на які даремно витрачається час. Починайте рятуватися від них, тільки-но ви їх знайдете.

11. ***Облік часу, який витрачається***.

Нагромадження інформації про фактичне використання робочого часу і тривалості окремих видів вашої роботи з базової спеціальності для керівника колективу є досить важливим.

Необхідно правильно організувати і систематично проводити облік часу, що ви витрачаєте протягом досить тривалого періоду. Це дасть змогу повніше розкрити дійсну картину ваших трудових навичок.

Для виконання цієї роботи деякі керівники мають переборювати психологічний бар'єр, непорозуміння важливості цієї роботи. Часте її ігнорування призводить до пов'язаного з

недоліком часу напруженого трудового темпу – явища, яке властиве діяльності багатьох менеджерів. Деякі керівники протягом дня змінюють кілька десятків різних видів робіт і тим самим створюють собі ілюзію того, що скрізь і в усьому встигають. Однак, аналіз їхньої роботи свідчить про те, що, витрачаючи мінімум часу на максимум різних видів робіт, вони не можуть дати глибокий аналіз реальної дійсності; як результат – прийняті ними рішення мають поверхневий характер.

Такі керівники впадають у «лавину» термінових справ, які постійно прискорюються. Вони не мають можливості акцентувати достатньо часу на вирішення кардинальних проблем, що постають перед колективом. Це зумовлює нову хвилю екстрених невирішених поточних питань. Менеджер іноді відволікається на різні другорядні питання, всупереч інтересам вирішення головного завдання.

Якщо через нестачу часу менеджер подовжує свій робочий день, тим самим він зменшує свій вільний час, що могло б піти на самоосвіту, інтелектуальний розвиток, підвищення ефективності його праці. Через це керівник відстає від вимог часу, які постійно зростають, підвищуються, входить у суперечність із ним.

Облік робочого часу або тайм-менеджмент, дає змогу:

- швидко досягати своїх цілей;
- встигати робити всі важливі справи;
- мінімізувати «аврали» на роботі;
- уникнути «провалів» у проектах, завданнях тощо;
- працювати лише 40 год. на тиждень;
- приділяти більше уваги своїй родині;
- стати високоорганізованою і пунктуальною людиною.

Щоб досягнути індивідуального успіху, менеджеру необхідно:

- виявити причини неефективного використання робочого часу та усунути їх;
- виявити причини втрат часу, нейтралізувати їх;
- скласти принципи управління робочим часом;
- спроектувати розвиток індивідуального і професійного лідерства.

Принципи й інструменти планування робочого часу:
- довгострокове і короткострокове планування;
- структура і взаємозв'язок планів;
- календарне планування вашої стратегії: на роки, місяці, тижні, дні;
- контроль за виконанням планів і їх корегування;
- аналіз і установка пріоритетних справ на різні періоди часу;
- АВС-аналіз;
- проблема втілення планів;
- мотивація і самомотивація;
- ефективний контроль виконання планів;
- управління стресами і метод релаксації;
- організація робочого місця.

Тайм-менеджмент дає змогу сформувати і визначити методи прийняття рішень, у разі необхідності звернутися до методу групового прийняття рішень, ефективно проводити наради і зустрічі, долати проблеми відкладання справ з дня на день.

12. ***Визначення структури витрат часу.***

Структура витрат часу визначається, виходячи з таких підструктур:

1. *Аналіз і вивчення витрат часу з керівництва роботою інших*.

Аналізують організаційну діяльність у колективі, координацію, інструктаж зі спеціальності, виховання і контроль дій членів колективу, розпорядництво як функцію управління.

2. *Аналіз і вивчення витрат часу на самоосвіту*.

Аналізують види професійного навчання, підвищення загальноосвітнього рівня, читання газет і журналів, загальної літератури, матеріалів науково-технічної інформації тощо.

3. *Аналіз і вивчення витрат часу на громадську роботу*.

Аналізують роботу в громадських організаціях, у відділі, цеху, на підприємстві, участь у зборах, роботу в місцевих органах державного управління, різних комісіях тощо.

4. *Аналіз і вивчення витрат часу на роз'їзди та інші витрати часу*.

Аналізують невикористаний робочий час, час на проїзд до роботи, службові роз'їзди, чекання, перешкоди тощо.

Слід зазначити, що організація особистої праці – зовсім не особиста справа менеджера. Невпорядкованість робочого дня, вічна зайнятість, безсистемність у роботі менеджера, нескінченна штурмівщина, поспіх створюють у всьому колективі малоефективний режим роботи, що відображається на загальних підсумках роботи колективу.

13. ***Визначення стилю керівництва менеджера.***

Стиль і характер керівництва, притаманний конкретному менеджеру на базі проведеного аналізу і його індивідуальних психофізіологічних особливостей, може бути детально і докладно проаналізовано і описано.

Так, аналізуючи повторення визначених методів своєї діяльності, необхідно визначати тип роботи у колективі:

- авторитарний;
- демократичний;
- ліберальний;
- змішаний.

Якщо ви одноосібно приймаєте в рамках наданих повноважень рішення, ґрунтуючись в основному на особистому досвіді й інтуїції, не з огляду на думки членів колективу, якщо всі зв'язки замикаються на вас, своїм же членам колективу надаєте мінімум інформації, не терпите заперечень, суворо контролюєте дії підлеглих, вникаючи в їхню роботу, вимагаючи пунктуального слідування вашим вказівкам і настановам, – ви керівник ***авторитарного*** (директивного, владного) ***типу***. У своїх методах роботи ви спираєтеся формально на структуру колективу, встановлену управлінську ієрархію, систему прав і обов'язків працівників.

Перевагою цього стилю керівництва є централізація, оперативність впливу на колектив тощо. Його застосування виправдується у випадках, коли відсутні дисципліна і порядок у колективі, запущена робота і немає часу на її поступове виправлення, колектив потрапив у складні і небезпечні умови виробничої діяльності.

Недоліками такого стилю керівництва є зниження ефективності роботи членів колективу, тому що жорсткі умови не дозволяють робітникам виявляти самостійність й ініціативу.

Відбувається процес придушення ініціативи рядових членів колективу і, як наслідок цього, виникає незадоволеність останніх своєю роботою і становищем, вони вважають, що їхні знання, сили, досвід і кваліфікація не знаходять належного застосування. «Хто дає відповідь не вислухавши, той дурний, і сором йому» [47].

Варто враховувати також, що у менеджера за тривалого застосування авторитарного стилю роботи можуть виробитися авторитарні риси характеру. Такий менеджер бере на себе всю відповідальність, прагне до єдиновладдя навіть тоді, коли у цьому немає необхідності. У той же час, через зайву централізацію при вирішенні питань, менеджер, звичайно, страждає від зайвого перевантаження. Успіхи в діяльності менеджера за такого стилю приходять на початковій стадії його роботи, коли він ще в змозі устежити за ходом подій.

Зі зростанням виробництва, масштабністю і підвищенням складності розв'язуваних колективом завдань, об'єктивна реальність перевершує межі психофізіологічних можливостей такого менеджера. Стиль його роботи стає менш ефективним і діючим. З'являються невірні рішення, які він може нав'язувати колективу, впливати на думку ядра колективу, видаючи її за думку більшості тощо. Такий менеджер має завжди заклопотаний вигляд, непривітний, мало піклується про психологічний клімат у колективі, генерування позитивних емоцій, прагне нав'язувати свою думку не тільки в межах своєї компетенції, а й впливати в такий самий спосіб і на інші сфери. Підбираючи собі помічників, такий менеджер звертає увагу не стільки на їхні ділові якості, скільки на бажання мати «своїх» безвідмовних виконавців. Але навіть і стосовно них він може виявляти нетактовність, іноді навіть свавілля, брутальність. Унаслідок цього, у колективі створюється нездорова психологічна атмосфера. Його зусилля вже спрямовуються не на вирішення поставлених завдань, а на різні уявні, удавані, другорядні питання, у колективі створюється передконфліктна ситуація.

Якщо під час розробки і прийнятті рішень ви враховуєте думку колективу, обговорюєте і погоджуєте з ним питання,

залучаєте його членів до контролю за прийнятими рішеннями, передаєте частину своїх питань, менш складних і важливих, висококваліфікованим підлеглим, забезпечуєте їх достатньою інформацією для надання перспектив своєї роботи тощо – ви менеджер ***демократичного типу***. Менеджер такого типу поєднує самостійність з колегіальністю, діє послідовно, планомірно, діловито, але без обліку дефіциту часу.

Переваги і позитивні моменти цього стилю керівництва полягають у тому, що створюються реальні умови для творчої дискусії, критики і самокритики, розвитку самостійності прийняття членами колективу рішень у межах їхньої компетенції, ініціативи, при задоволеності їхньою роботою. Такий стиль роботи сприяє колективному виробленню рішень менеджером і членами колективу. Роль менеджера при цьому зводиться до спрямовуючих функцій, до контролю, обліку думки висококваліфікованих членів колективу і фахівців з того або іншого питання, радам і розвитку ініціативи членів колективу, підвищенню їхньої ролі у виробничому процесі, розподілу відповідальності між членами колективу, створенню атмосфери взаємодопомоги, довіри, співробітництва. Менеджер досягає того, щоб будь-який його колега під час виконання поставленого завдання перейнявся відповідальністю за її успішне, ініціативне виконання. Менеджер заохочує і за необхідності карає винних, досить суворий і вимогливий до себе.

Однак негативним моментом даного стилю роботи менеджера є його непридатність за умов дефіциту часу, коли необхідні чіткість і швидкість вироблення рішень.

Якщо ж стиль керівництва характеризується мінімальним втручанням у життя колективу, обмежується лише установленням функцій контакту по горизонталі і вертикалі, інформаційним забезпеченням членів колективу для успішного виконання робіт, наданням їм максимальної самостійності у виконанні завдань, створенням умов для індивідуальної і колективної творчості, то таке керівництво належить до ***ліберального типу***.

Діяльність менеджера ліберального типу залежна від

випадків і зазнає стороннього впливу, непослідовна. Він недостатньо вимогливий до порушників дисципліни, до низької кваліфікації, ретельності. Іноді його дії можуть зводитися до задоволення певних бажань, спонукань деяких членів колективу або осіб, які мають вплив на цього менеджера. Ускладнення у взаєминах членів колективу розглядаються ним як негативне явище. Дискусії, обговорення питань і проблем досить умовні і формальні. Авторитет такого менеджера як керівника первинного трудового колективу недостатньо високий і стійкий. Такий стиль можливий і доцільний лише у високосвідомому і високоорганізованому колективі за суто індивідуального і творчого характеру праці працівників, які самостійно планують і організують свою роботу. Роль менеджера досить пасивна і зводиться лише до контролю і стимулювання діяльності членів колективу.

14. ***Комплексну оцінку праці***.

Комплексна оцінка визначення стилю керівництва менеджера проводиться шляхом виявлення та вивчення методів і стилю його роботи, шляхом поєднання вищенаведених показників аналізу рівня роботи. При цьому розгляду підлягають як позитивні, так і негативні боки його діяльності. Виконуючи таку роботу, необхідно враховувати, що оцінка має спиратися на глибоко обґрунтовані, характерні й об'єктивні дані про діяльності менеджера. Необхідно абстрагуватися від його окремих, випадкових помилок.

Оцінюючи дії менеджера, потрібно виходити з основних показників виконання виробничих завдань, що стоять перед колективом, турботи про подальше підвищення кваліфікації, потенційні можливості його подальшого росту, підвищення ділової кваліфікації членів колективу й оволодіння ними суміжними професіями, рівня проваджуваної ним виховної роботи тощо.

Менеджер може і сам дати більш-менш об'єктивну оцінку власної праці, визначити стиль свого керівництва.

Критеріями комплексної оцінки праці виступають:

- стан дисципліни;
- життєвий рівень підлеглих;

- фінансовий стан тощо.

У загальному сенсі, щоб досягти організаційного успіху, менеджеру необхідно:

1. Зробити розстановку власних пріоритетів і визначити довгострокові цілі і завдання.
2. Розробити стратегії досягнення цілей.
3. Скласти концепцію ефективності.

Принципами ефективної адміністративної роботи є:

1. Ефективне делегування, у тому числі стратегія делегування як важливий чинник економії часу.
2. Управління інформацією (придбання, збір, обмін, передача).
3. Організація роботи з діловими паперами і листами.
4. Ефективне використання телефону, комп'ютера та інших технічних засобів.
5. Зосереджуваність на одній справі.
6. Розроблення індивідуального плану вирішення проблем і розвиток.

Цих принципів і способів слід дотримуватись, щоб повноцінно й об'єктивно проаналізувати виконувану менеджером працю.

3.4. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Менеджер як людина, яка професійно здійснює функцію управління у ринковій системі відносин, повинен розуміти природу управлінських процесів, вміти розподіляти відповідальність за рівнями управління, бути спеціалістом у роботі з людьми, володіти високою психологічною культурою, до якої належить пізнання себе та іншої людини, вміння спілкуватися і регулювати свою поведінку, і яка є невід'ємною частиною загальної культури людини.

Перевірено, що успіх будь-якого підприємства на 85 % залежить від бажання людей працювати, а також їх взаємовідносин і вміння спілкуватися. Менеджеру будь-якого рівня потрібна практична психологія, вміння використовувати знання різних психологічних дисциплін у своїй практичній діяльності та різноманітних життєвих ситуаціях. Щоб ефективність оволодіння знаннями, в тому числі і психологічними, була високою, керівник повинен прийти до розуміння необхідності (праксеологічний підхід). Процес навчання, який краще відразу поєднувати з практикою, має стати внутрішньою потребою, важливою позитивною мотивацією навчання.

Менеджер сьогодні повинен вміти активно застосовувати у роботі базові теоретичні знання на практиці. До практичних навичок слід обов’язково віднести вміння досконало володіти професійним діловим писемним мовленням, монологічним та діалогічним мовленням і спілкуванням. Адже основною функцією першого є досягнення домовленості між двома зацікавленими сторонами (особами, підприємствами, організаціями), що характеризується певними стилістичними рисами такими як: предикативність ділового мовлення, тенденція до скорочення мовних засобів, переважна роль імен та використання великої кількості словосполучень. Тобто, залежно від конкретної ділової ситуації, слід дотримуватися рис офіційності, точності (однозначності), ясності (логічної послідовності), стандартності.

Для практичного застосування менеджменту і менеджерських навичок нині застосовують поняття як «бенчмаркинг».

Бенчмаркинг означає запозичення методів управління інших підприємств, які успішно працюють за допомогою цих самих методів, після того, як шляхом порівняння з іншими сферами підприємницької діяльності чи конкурентами було виявлено слабкі сторони власної фірми.

Іншими словами, бенчмаркингом називають цілеспрямовані пошуки вдалих прикладів організації роботи успішних компаній, вивчення цих феноменів і використання їх у себе.

Використовуючи бенчмаркинг, компанії вчаться на прикладах не лише конкурентів, а й успішних фірм, які працюють в інших галузях. При цьому збирається, як правило, відкрита інформація, і це не шпіонаж. Доволі часто компанії, які не змагаються на ринку, добровільно обмінюються досвідом.

Користь від бенчмаркингу очевидна – запозичуючи чужий досвід, можна вдосконалювати власну справу, не набиваючи власних шишок. Вам не доведеться витрачати час на експерименти, замовляти соціологічні, маркетингові та інші дослідження тощо. Бізнес може стати більш прибутковим. Ви менше ризикуєте, оскільки спираєтесь не лише на своїх спеціалістів.

При всіх позитивах бенчмаркингу не слід забувати прислів'я: "Що одному добре, то іншому – погано". Тому, перш ніж копіювати інших, подумайте, чим це може закінчитись для вас.

До речі, більшість вітчизняних компаній давно займаються чимось спорідненим бенчмаркингу, просто вони не знайомі із самим терміном. Оскільки всі вони так чи інакше приглядались до діяльності конкурентів, їхньої продукції, послуг, стосунків з клієнтами і постачальниками, оцінюючи їхні затрати і прибуток.

Роботу з інформацією при бенчмаркингу можна поділити на *п'ять етапів*. Значно полегшити вам життя може взаємна домовленість про обмін інформацією з компанією-партнером. Звичайно, на практиці більшість компаній ставляться до таких

пропозицій з підозрою. Тобто, в гіршому випадку вам доведеться працювати самостійно.

Перший етап:

1. Слід вирішити, що саме ви будете поліпшувати у своїй фірмі.
2. Обрати критерії, за якими будете оцінювати «зразкову» кампанію.
3. Обрати точку зору, з якої будете оцінювати чужі успіхи (керівника чи клієнта).

Другий етап: пошук кампаній, які підходять як приклад. Вони мають бути не лише успішними, а й не зацикленими на секретності. Інакше, як ви зможете порівнювати результати.

Третій етап: збирання інформації. Джерелами інформації про кампанію можуть бути:

- публікації у друкованих ЗМІ;
- бази даних;
- звіти про діяльність компанії;
- спеціальні конференції і семінари;
- ярмарки, виставки;
- спілки підприємців;
- тренінгові компанії;
- ділові знайомства.

Головне – дізнатися не лише цифри, а й чинники, які пояснюють досягнення провідної компанії. Збираючи інформацію, не забувайте перевіряти її всіма можливими способами.

Четвертий етап: аналіз зібраної інформації. Важливо не лише з'ясувати спільності і відмінності у роботі вашої компанії і «зразка», а й виявити причини свого відставання, виокремити корисний для вас досвід.

П'ятий етап:

1. Впровадження у себе вдалих рішень, адаптованих під ваш бізнес, але ні в якому разі не «сліпе» копіювання загальної моделі.
2. Відслідковування динаміки змін і оцінка проведеної роботи.

Враховуючи особливості українського національного менталітету, зрозуміло, що бенчмаркингом в Україні важко займатись. Перш за все тому, що вітчизняний бізнес аж ніяк не можна назвати прозорим. Звітність про діяльність компанії, чисельність працівників, обсяги поставок і продажу зазвичай пильно зберігаються подалі від сторонніх очей і вух. Тому офіційна пропозиція обмінятися подібною інформацією може викликати навіть агресію.

Краще проводити такі переговори у неформальній обстановці. Саме у такий спосіб можна «прощупати» ґрунт і вирішити, що краще – юридично оформлене співробітництво чи обмін інформацією у приватному порядку. Але це має бути саме обмін корисною інформацією, а не монолог однієї зі сторін. Ніхто не стане розповідати про свої винаходи, якщо не побачить відповідного бажання співрозмовника. Іноді вам досить легко буде отримати необхідну інформацію – адже людям притаманна природна потреба поділитися своїми успіхами, похвалитися знахідками, цікавими рішеннями.

Обмін інформацією – доволі нормальна практика. Особливо якщо врахувати, що все нове, придумане вами і, що дає змогу йти вперед, цінне лише на початковому етапі. Дуже швидко знайдуться ті, хто повторить ваш винахід чи придумає щось більш вдале. Тому обмін новими ідеями буде корисним обом сторонам. Свій досвід та досвід попередників і партнерів мають стати у пригоді сучасному менеджеру.

Менеджеру треба знати, що перевірка його менеджерських якостей відбувається ще на етапі прийняття на роботу. Дуже важливу роль тут відіграє ступінь довіри. Звичайно, все залежить від рівня делегованих вам повноважень і ступеня відповідальності. Наприклад, при передачі компанії у руки найманого керуючого (менеджер вищої ланки) питання довіри стає ключовим. Тим більше, рано чи пізно, практично перед кожним власником компанії виникає потреба передати повне чи часткове управління компанією найманому менеджеру (керуючому). Ось тоді і виникають питання: як знайти відповідну людину, що їй довірити, як мотивувати, як контролювати. При дорученні певної ділянки роботи (менеджер

середньої чи нижчої ланки) питання довіри постає лише у рамках виділеного обсягу робіт і почуття відповідальності за довірену справу.

Щоб знайти «потрібного» менеджера для компанії, не можливо виробити якусь панацею-рекомендацію чи підхід, який би діяв у різних ситуаціях і на різних підприємствах однаково. Люди і ситуації дуже сильно різняться від компанії до компанії, керівники ж компаній досить часто мають полярні погляди на одні і ті самі управлінські питання – кожен, конкретно до свого підприємства. На кожному підприємстві є вироблений певний «довідковий матеріал», який можна використовувати при вирішенні управлінських завдань цього підприємства.

Головними вимогами до найманого менеджера, поставатимуть:

1. Метод пошуку працівника при прийомі на роботу (кадрові агенції, оголошення у ЗМІ, партнери, друзі тощо) і наявні у нього рекомендації.
2. Рівень професійної підготовленості менеджера та попередній стаж і досвід роботи з напряму.
3. Довіра (чи недовіра) до обраного менеджера при делегуванні повноважень.
4. Контроль за менеджером («day to day»).

Звичайно, на керівну посаду частіше за все призначають «свою», перевірену, рекомендовану людину. У такому разі бізнес зазнає мінімуму «нерівностей». Це роблять через відчуття небезпеки довіри свого підприємства комусь невідомому. Головне, в останньому випадку, що помилка «наймання невідомого» може бути виявлена дуже пізно. Звичайно, будь-яку ситуацію можна виправити, але ж доведеться вчитись на власних помилках і на помилках менеджера. Якщо помилки менеджера дуже дорого коштують підприємству – менеджера замінюють. Якщо помилки виправні – залишають, розуміючи, що часті зміни керівника такого рівня ні до чого доброго не призведуть. Тим більше перевірено – людина адаптується до нового місця не менше півроку.

Постає проблема контролю за найденим таким шляхом менеджером. Багато керівників обирають шлях жорсткого

контролю. Це не завжди приводить до позитивних результатів, якщо такі відносини між власником і менеджером не були обумовлені відразу. Краще все ж не вмішуватись в оперативне управління. Нехай за нього повністю несе відповідальність керуючий. Не забувайте про причини єдинопочатку – якщо власником уже призначений директор, то цьому власникові слід позбавити себе права давати розпорядження персоналу в обхід призначеного ним директора.

Є ще один тип власників підприємств – «ліберали». Вони, навпаки, віддають на відкуп найманим менеджерам майже все керівництво компанії. За собою залишають лише фінансовий контроль. Такі власники іноді навіть миряться з крадіжками менеджерів (аби не нахабніли). У цьому разі можна сказати, що вся відповідальність за діяльність підприємства лягає на цього менеджера. Хочеш свободи дій – відповідай за них.

Зрозуміло, що можна дочекатися доки зростуть власні спадкоємці компанії і передати повноваження з управління їм, але ж можна і не дочекатись – спадкоємцям до душі будуть скажімо, гуманітарні, медичні, технічні науки, а не ведення бізнесу.

В Україні досі, на жаль, мало хто з директорів компаній у змозі передати керівництво своєї компанії комусь іншому. Причини криються ось у чому:

1. Найняти й утримувати якісного менеджера дорого – йому потрібна висока заробітна плата, він має бути досить забезпеченою людиною, щоб не було стимулу красти.
2. Знайти таку людину доволі непросто.
3. Як наслідок другої причини – недовіра чужій людині, її треба буде постійно контролювати. Але якщо є суворий контроль, то який сенс мати такого керівника?
4. Молодих фахівців в Україні майже немає, «у влади» доведеться ставити старих директорів. Добре, коли «бувалий» директор сприймає новітні методи управління підприємством і залишається молодим душею, а що ж робити, коли найманий диктує свої методи управління?

Як видно, сучасним молодим менеджерам-початківцям необхідно крок за кроком прямувати до найвищої сходинки

менеджменту, своїм професіоналізмом вирішувати всі вищенаведені причини.

Оптимальним варіантом «створення» тямущого керівника сьогоднішні власники визнають – коли людина виростає на підприємстві, повністю сповнена його інтересів.

Так, знайти високопрофесійного менеджера для справи важко. Потім з цим менеджером треба відшукати спільну мову, домовитися. Оскільки може статися, що на певному етапі він уявить себе розумнішим за керівництво, розпочне перетягувати на себе бізнес – і це правильно, інакше талановитий управлінець не зможе працювати. Але сильних не треба боятися – тому що «короля грає оточення». Це спонукає вдосконалюватися, вчитися, щоб бути трохи швидшим, сильнішим, інакше можна програти. Тому, коли на роботу приймають «сильного» менеджера, то керівництво повинно співвиміряти свої можливості: чи зможе воно з ним домовитися, тому що талановиті люди вважають себе найголовнішими.

У будь-якому бізнесі без власної досить висококваліфікованої і професійної команди немає чого робити. Адже команда не просто працює, а створює настрій, прискорює швидкість прийняття управлінських рішень. Може хтось комусь і особисто не подобається, але якщо команда дружня, стерпіти можна будь-кого, за умови, що він – фахівець, професіонал. Бог дав людині характер, то навіщо ж його ламати? Головне, щоб ***характер не заважав справі***. Команда має бути такою, щоб не рахувалась із власним, особистим часом, якщо це дуже потрібно для роботи – часто трапляється, що від задуму до готового результату минає обмаль часу.

Досить ефективно при прийнятті командою потрібних фірмі результатів спрацьовує так званий «ефект солоного огірка»: потрапив у банку – неодмінно просолишся. Тобто зміст такий: необхідно поставити завдання і створити екстремальні умови. Завдання керівника не в тому, щоб все робити самому, а в тому, щоб створити умови, за яких його співробітники зроблять максимум того, на що вони здатні. Підлеглий не повинен звертатися до керівника з питанням, яке він сам здатен

вирішити. Якщо співробітник чогось не вміє, треба його навчити (якщо він сам не хоче вчитись – про що тоді говорити?..).

І ще: команда грошима не вимірюється.

Насьогодні у країнах Західної Європи дуже престижно бути всебічно розвинутим фахівцем своєї справи з ґрунтовними теоретичними знаннями. Наприклад, вчений ступінь є настільки престижним, що при слові «професор» у Німеччині відкриваються всі двері (це стосується навіть безпроблемного отримання банківських кредитів).

Слід пам'ятати, що вам необхідно буде вкладати значні кошти в освіту співробітників, якщо ви бажаєте отримувати позитивні результати у своєму бізнесі. Обов'язково проводити навчання керівництва підрозділів і менеджерів з продажу з питань грунтовного знання продукції, якою займається фірма, з фінансових та професійних питань. З практичної точки зору, необхідно буде відвідувати виставкові заходи.

Окремо хотілося б звернути увагу на ще один доволі важливий практичний аспект управління, якому приділяють недостатню увагу, – правильність мовлення. Менеджеру важливо знати і вміло використовувати у роботі «правильну» мову. Необхідно запобігати змішуванню декількох мов, ні в якому разі не використовувати суржик. Якщо ви не володієте достатньою мірою мовою співрозмовника, краще скористатися послугами перекладача, щоб запобігти появі «іміджу Незнайки».

Обережно слід поводитись і з жестами. Один і той самий жест в одній країні може мати те, чи інше значення.

Використовуючи на практиці в роботі прийоми монологічного мовлення[15], треба виходити з таких характеристик:

- безперервність мовлення, для забезпечення чого велике значення має психологічний настрій;
- логічність та послідовність мовлення, тобто фрази мають бути пов’язані і змістовно, і структурно;
- завершеність змісту висловлювання, що пов’язано з його комунікативною спрямованістю, із завданням мовлення людини, яка висловлюється.

[15] Монологічне мовлення – висловлювання однією людиною обсягу понад дві фрази.

Працюючи з діловими партнерами, необхідно надати перевагу діалогу. Діалог – найбільш природна форма взаємовпливу людей, їх взаємодії і контакту. Французький учений-лінгвіст Е. Бенвеніс стверджував, що діалог безпосередньо репрезентує висловлювання, об'єднуючи дві однаково необхідні для спілкування фігури: одну – як джерело, іншу – як мету висловлювання. Форма висловлювання – умовна, тобто «якщо А, то Б». Такі висловлювання повною мірою передають:

1. Різні логічні будови думки.
2. Різні психоемоційні забарвлення мовлення.
3. Є смисловим ядром висловлювання.
4. Є способом презентації тексту.

Для цих стилів мовлення існують певні правила:

1. Звертатися до конкретної особи, за конкретних умов спілкування.
2. Висловлювати завершену думку, що має комунікативну спрямованість.
3. Висловлюватися логічно і послідовно.
4. Висловлюватися з достатньою швидкістю, щоб уникати пауз між фразами, які заважають взаєморозумінню.

Успіх у мовленні – запорука успіху в бізнесі.

Необхідними якостями та рисами для менеджера є схильність до сприйняття нових ідей та досягнень, нестандартних управлінських рішень, комбінаторно-прогностичний тип мислення, варіативність, панорамність мислення прогнозування. Особливою рисою менеджера сьогодення має бути здатність віднаходити резерви людського чинника у підприємництві, керуватися принципами соціальної справедливості, переважання демократичності у стосунках з людьми, тактовність та ввічливість.

Тобто, менеджер у роботі повинен:

1. Орієнтуватися на виконання найважливішої роботи.
2. Проводити рівномірну і ритмічну роботу.
3. Бути послідовним і системним у роботі.
4. Мати блокнот, календар, щоденник.
5. Складати бюджет часу.

6. Проводити дельта-планування або гнучке планування (на окремому аркуші паперу написати всі завдання; а далі – за ступенем важливості: 1, 2, 3, … – черговість виконання).
7. Формувати оперативний план на день (де, куди, коли, кому телефонувати).
8. Вільно володіти комп'ютером, сучасною оргтехнікою.

Лише такі підходи з врахуванням бажань і задоволення мотивів праці підлеглих забезпечують здійснення провідного принципу праксеології і максимальну адаптацію менеджерських рішень до потреб життєдіяльності людини.

РОЗДІЛ 4. ЛЮДИННОЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРАЦЕЮ

Поведінці сучасних управлінців має бути притаманне загострене відчуття людяності та етики у стосунках із своїми колегами, підлеглими, вищим керівництвом та іншими категоріями людей.

Поняттю людяності в управлінській та іншій діяльності присвячено цей посібник. Етичному аспектові – даний розділ.

Необхідно звернути особливу увагу на виникнення і розвиток етикету в Україні. Відомо, що під поняттям «етикет» розуміють сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків. Етикет містить вимоги, які набувають характеру більш-менш регламентованого церемоніалу, і для дотримання яких особливе значення має певна форма поведінки.

В Україні письмові настанови про те, як слід поводитись у суспільстві, з'явились майже одночасно з розвитком писемності. На зовнішні форми поведінки людей, їхні манери та уподобання, поведінку в оточенні інших впливали умови життя. Тому так і різнились, скажімо, правила поведінки та етикету в дворянському колі і в сільській хаті.

Те саме відбувається сьогодні і в сучасному суспільстві. Так само різняться певні манери і правила. Але головним є те, що крізь роки пройшла споконвічна манера шанобливого ставлення до людей, незалежно від середовища, в якому в той чи інший момент перебуває людина.

В управлінському середовищі особливу увагу слід приділяти прийому та звільненню працівників, делегуванню їм своїх повноважень, правильній та справедливій оцінці результатів роботи працівника, винагороді та покаранню тощо.

4.1. ПРАВИЛА ПРИЙОМУ І ЗВІЛЬНЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Процесу прийняття працівника на роботу передує пошук конкретного працівника, потрібного конкретному підприємству. На підприємствах завжди виникала проблема – де шукати «потрібних» людей.

Перше, що припадає на думку розвиненому підприємству – звернутися до послуг кадрової агенції. Проте, крім того, що думка слушна і наче б то зрозуміла, її дотримують досить рідко. Причина – неможливо повністю «розкрити» людину, з якою ви не знайомі, навіть якщо у неї солідний послужний список. Крім того, багатьом власникам не подобається, коли таких менеджерів-найманців переманюють з інших компаній – немає гарантії того, що їх не переманять у вас, і їм немає різниці в якій компанії працювати – у вашій чи у компанії конкурентів. Як такій людини довірити підприємство? Головне, що помилка може бути виявлена дуже пізно.

Саме тому при дорученні відповідальнішої ділянки роботи власники звертаються до кадрів, які «зрощені» у своїй компанії. До речі, у цьому випадку менеджер має низку переваг, наприклад, знання бізнесу компанії, відданість компанії тощо. Таким «зрощуванням» і досі займаються японці. Молодий керівник довгий час працює у зв’язці зі старим. І навіть якщо останній формально йде у відставку, він ще деякий час не відходить від справ і залишається у компанії як радник-консультант. У японців це називають красивим терміном «той, що стоїть у вікна» (standing at the window). Можна сказати, що в Україні є аналог цього поняття. Він звучить як «старий кінь борозди не псує».

Зрозуміло, що не у всіх є можливість вирощувати кадри. Тому частіше за все шукають і знаходять собі менеджерів за рекомендацією (друзі, знайомі, партнери тощо). На керівну ж посаду ставлять свою людину – не фахівця, а на викупленому підприємстві старого директора.

З досвіду діяльності багатьох компаній в Україні відомо, що як вони не намагаються уберегти себе від помилок, дуже

великий відсоток браку при підборі кадрів – приблизно 90 %. Тому при прийнятті на роботу у великі компанії нині висуваються вимоги досвіду роботи у західних компаніях (чи в їхніх українських представництвах) і наявності ступеня MBA (Master of Bussiness Administrating – «майстер із бізнес-адміністрування»). Вважається, що ці люди знають, чого вони хочуть і що треба робити.

Через ці 90 % в Україні майже всі підприємці працюють менеджерами, щоб бачити ситуацію на підприємстві зсередини, а не лише за тією звітністю яку здають до податкових органів. Якщо не управляєш – фінансового результату від найманого менеджера прийдеться довго чекати, знайдеться тисяча пояснень, чому прибуток замалий. Закони не захищають власника від його менеджерів.

При прийомі на роботу головна вимога до будь-якого спеціаліста – професійне ставлення до справи.

Якщо ви маєте намір досягти рівня управлінсько-господарчої еліти, вважаєте себе лідером, створюєте перевагу і вмієте знаходити шляхи до відновлення й вносити свіжу хвилю до своїх фірм або своїх відділів і служб, маєте намір створити нові, ефективніші форми управління, ви повинні вивчити роботу кожного з ваших потенційних підлеглих, визначити його технічну компетентність і потенційні можливості виконання завдань.

Під час прийому на роботу керівникові слід довідатись про здібності і характер кожного з потенційних підлеглих. Оцінюючи їхні ділові якості, визначаючи їхні сильні і слабкі боки, слід встановити також їхні політичні і соціальні спрямування для того, щоб не допустити до влади тих осіб, які можуть нею зловживати. Важливим при цьому є визначення інтересів і мотивів, що спонукують людину до праці.

Також необхідно враховувати елемент свідомості, властивий соціально-трудовим діям і відносинам людей, на якому зазвичай ґрунтується застосування суб'єктивно-психологічного методу впливу. Вихідною точкою аналізу тоді береться індивідуальна свідомість людини і психологічно з'ясовується, яким чином дана особистість за таких умов може і повинна встановлювати свої

економічні відносини. Головним полем для цих методів виступало дотепер навчання про обмін і про прибуток.

Визначаючи спрямованість особистості, слід виходити із проблеми інтересу, як найважливішої психологічної властивості, яка характеризує людину. Інтерес виявляється у схильності людини до діяльності, переважно пов'язаної з предметом інтересу, у постійному переживанні приємних почуттів, які спричені цим предметом, у прагненні до постійних розмов про нього і про справи, пов'язані з ним. Інтерес виражається в найбільшій зосередженості уваги на предметі інтересу, у частому спогаді про те, що має близьке до нього відношення, у переважному міркуванні про питання, пов'язані із предметом інтересу. Інтерес як індивідуальна особливість особистості охоплює всю психіку людини. Він виявляється в увазі, почуттях, прагненнях, думках, діяльності людини, визначає значною мірою багато рис характеру і розвиток здібностей.

Інтереси людей різняться, насамперед, їхнім змістом, тобто предметом (у широкому розумінні) або сферою діяльності, на яку ці інтереси спрямовані. Оцінюються інтереси за їх суспільною значимістю:

- позитивні;
- високі;
- шляхетні;
- негативні;
- дрібні (і навіть негідні).

Індивідуальність людини характеризується не лише наявністю суспільних інтересів, а їхнім співвідношенням з особистими. Найбільше духовно багатою є особистість, у якої суспільні інтереси стоять вище особистих або збігаються з ними. «Придбання мудрості набагато краще золота, і придбання розуму переважніше добірного срібла» [47].

Іншою якістю інтересів є їхня широта, що анітрошки не виключає наявності одного, головного, центрального інтересу як основного життєвого стрижня, що поєднує всі інші інтереси.

Нарешті, інтереси людей характеризуються їхньою стійкістю, тобто ступенем сталості, і силою. Сильний інтерес спонукає людину до активності, допомагає переборювати всякі

перешкоди, загартовує волю і характер.

Сильний і стійкий інтерес до професійної діяльності, майстерності і досконалості – основа загальної спрямованості людини, головний зміст життя, формування всіх боків її психіки. Пізнання цієї спрямованості і чинників, що впливають на неї, допомагає визначити прагнення працівника. «Тому що заповідь є світильник, і наставляння – світло, і повчальні повчання — шлях до життя» [47].

З переліку мотивів, що спонукають людину до праці, мають бути ті, котрі спричинюють у неї задоволення від самого процесу роботи і її результатів, а не ступінь винагороди або суспільне становище, яке вона займає. Якщо працівник стає до певної роботи і керується лише заробітком, а не знаходить привабливості у виконуваних ним функціях, якість роботи буде низькою через байдужність до кінцевих результатів, а іноді і прямого відхилення від роботи. У зв'язку з викладеним встановлюється:

а) кваліфікація і цілеспрямованість;

б) наявність рис характеру, що дозволяють співробітничати з ним;

в) стабільність його віддачі, вік, бажання задовольняти духовні потреби;

г) можливість застосування ним своїх творчих сил саме до даної роботи, ступінь її змістовності і привабливості;

д) соціально-психологічна атмосфера й ергономічні умови праці, їхній вплив на передачу повноважень даному працівнику;

е) інтерес працівника до перспектив росту і підвищення кваліфікації, наявність і можливість створення умов для цього.

Слід визначити таку характерну рису особистості вашого потенційного підлеглого, як ступінь розвитку уваги й уважності. Враховуйте, що увага зумовлює спрямованість свідомості на визначений об'єкт. Об'єктами уваги можуть бути будь-який предмет або явище зовнішнього світу, трудова діяльність, уявлення і думки.

Нерідко увагу розглядають як таку, що ближче до психічних процесів. Однак, її не можна назвати процесом у такому ж розумінні слова, як відчуття, сприйняття, пам'ять і мислення. Це

особливий бік усіх психічних процесів, що забезпечує зосередження цих процесів на тому, що для нас найважливіше у даний момент. Варто виходити з того, що розрізняють два види уваги:

- мимовільна;
- свідома.

Мимовільною називають увагу, спрямовану на даний об'єкт без свідомого наміру і зусиль. При цьому найбільш характерними властивостями об'єктів або явищ, що мимоволі привертають увагу, є сила подразника, рух об'єкта, раптовість появи, контрастність і величина.

У житті людей і, зокрема, у діяльності керівника мимовільна увага, звичайно, відіграє позитивну роль, забезпечуючи своєчасну відповідь на несподівані події.

Свідома ж увага – спрямована на певний об'єкт, і для того вимагаються вольові зусилля, старання. Саме свідомій увазі належить основна роль у будь-якій діяльності.

Основними ж властивостями уваги є концентрація, стійкість, обсяг, розподіл і переключення. При цьому розуміється, що концентрація, або зосередженість уваги – це ступінь напруги людини при сприйнятті об'єкта або виконанні діяльності. Висока концентрація уваги поліпшує якість сприйняття. Проте, зайва зосередженість на одній дії ускладнює виконання інших дій.

Стійкість уваги – це збереження необхідної зосередженості на даному предметі або характері діяльності протягом визначеного часу. За пасивного спостереження нерухомого предмета повна стійкість уваги зберігається не більше ніж 5–10 с., за активного – до 20 хв., а за можливості періодично відволікатися на декілька секунд – протягом декількох годин. Для підтримання тривалої стійкості уваги, важливі її правильна організація і значення не тільки тих моментів, коли потрібно сконцентрувати увагу, а й тих, коли можна її послабити. Обсягом уваги називають кількість об'єктів, що може сприйматися нашою свідомістю одночасно. Практикою встановлено, що ця кількість варіює від 4 до 6. Поняття «об'єкт» визначається досвідом людини.

Засобом збільшення обсягу уваги є вироблення уміння

сприймати предмети комплектно, тобто бачити групу предметів як одне ціле. Під розподілом же уваги розуміють одночасне зосередження уваги на двох або декількох об'єктах або діях. Виконання відразу двох різних дій можливо лише тоді, коли одне з них добре завчено і виконується автоматично. До того ж, переключення уваги – це свідоме й осмислене переміщення уваги з одного об'єкта на іншій. Воно дає можливість сприймати ті об'єкти, які не можна охопити одночасно.

Необхідно визначити, чи відноситься ваш потенційний підлеглий до категорії людей уважних, неуважних або розсіяних.

Для першої категорії людей характерні цілеспрямованість, організованість, підвищена стійкість, прагнення досягти поставлених цілей, тобто перевага свідомої і післясвідомої уваги.

Для другої – поверховість у судженнях і висновках, обмежений запас знань, недостатність волі, невміння зосередитися на тій або іншій діяльності, на думці.

Для третьої – загальна нестійкість уваги, недостатня сила волі, неуважність, відволікання. Враховуйте, що зниження рівня уваги спостерігається за вираженого стомлення, кисневого голодування, хворобливого стану, зменшення інтересу до виконання завдання, а також під час монотонної або дуже простої роботи.

Протягом усього часу спілкування з потенційним підлеглим і до моменту, як він буде працювати щодня і до останнього дня, слід вивчати своїх підлеглих. Визначати їхні особливості, сильні і слабкі боки, риси характеру.

Під час прийняття на роботу необхідно встановити технічну компетентність потенційного підлеглого. Рівень знань, широту його професійних інтересів і компетентність. Визначати це доцільніше за результатами його попередньої роботи, яких йому вдалося досягти, і за прийомами, які він використовує для досягнення мети. Застосуйте для цього спеціальні критерії, враховуйте також ступінь активності. Крім особистої оцінки, визначте його майстерність і ступінь авторитету як фахівця з-серед попередніх його співробітників (рекомендації, відгуки-

характеристики тощо). Проте не змішуйте обдарованість у сфері якої-небудь діяльності з майстерністю. Обдарованість є поєднанням здібностей, а майстерність – сукупність знань, умінь і навичок. Можна мати гарні здібності, але бути посереднім фахівцем. У той же час, ці поняття тісно пов'язані, тому що найбільшої майстерності досягають люди, які поєднують у собі гарні здібності з міцними знаннями і навичками, досягнутими завзятою працею. Оцінку компетентності працівника можуть визначати матеріали атестації, де оцінка здійснюється не за випадковими моментами, а комплексно. Визначте здібності, відповідність займаній посаді або тарифно-кваліфікаційному розряду, результативність, рівень знань, самостійність і наполегливість, ініціативність і почуття відповідальності, ставлення до підлеглих, колег, вищого керівництва. Вводячи бальну оцінку цих якостей і використовуючи визначений тест, можна дати комплексну оцінку роботи працівника. Установіть рівень знань техніки, технології, економіки, структури і функцій управління тощо.

З'ясування потенційних можливостей просування підлеглих полягає у визначенні наявності у них даних для виконання більш кваліфікованої роботи. Варто брати до уваги потенційні можливості подальшого підвищення і просування працівника і, за їхньої наявності, готувати таку людину як свого спадкоємця, переслідуючи мету самому зайняти більш відповідальну посаду. Необхідно враховувати, якщо ви не будете відпочатку виявляти і навчати підлеглих із потенційними можливостями керівників, то ви, тим самим, приречете себе на координацію їхніх зусиль і внаслідок цього обмежите свої можливості щодо творчої праці і просування.

Необхідно правильно виробляти оптимальне співвідношення короткострокових і довгострокових перспектив. Перспективні, глобальні цілі мають підкріплюватися більш доступними, реальними цілями, що створюють настрій, сприятливий психологічний клімат, активізують діяльність людей. При відсутності перспектив на просування працівника, натиск необхідно робити на соціальну значущість і важливість роботи, що він виконує.

Адам Сміт виходив з передумови необхідної наявності «розумної людини», «економічної людини», вказуючи на мистецтво, уміння і кмітливість із якими застосовується праця, підкреслюючи вирішальну роль цієї умови в найбільшому прогресі розвитку продуктивної сили праці.

Приймаючи нового працівника на роботу багато що вирішує так звана «перша хвилина».

Існує **п'ять золотих правил**. Досвідчені консультанти чи менеджери з кадрів, які частіше за все проводять інтерв'ю, досить часто роблять висновки про ділові якості кандидата. Нічого особливого вони для цього не застосовують – просто фіксують жести кандидата, його манеру поведінки, те, як він зайшов, присів. Завдання працівника, якого приймають на роботу, – із першої хвилини показати співбеседнику, що він має справу з впевненим професіоналом, який знає собі ціну:

1. На інтерв'ю краще не запізнюватись, бажано прийти на 5 – 10 хв. раніше.

Якщо ж ви запізнилися, не виправдовуйтесь. Боязливі люди сором'язливо просять вибачення, детально пояснюючи причини, а впевнена у собі людина вибачиться коротко і спокійно.

2. Коли заходите до службового приміщення – краще не стукати.

У побуті це вважається нормою ввічливості, а у службовому оточенні прийнято думати, що у двері стукають знову ж таки боязливі люди. Коли заходите до кабінету, закривайте двері, дивлячись на того, із ким доведеться вести бесіду.

3. Іноді у кабінеті, де відбувається співбесіда, стоїть один єдиний стілець для кандидата. Він може бути розташований не дуже зручним для претендента способом.

Наприклад, можна опинитись до інтерв'юера боком, тоді як у профіль претендент виглядає не дуже гарно. Не слід стидатися повернути його так, як зручно. Одночасно «просигналізувати», що ви – упевнений у собі, ініціативний кандидат. Той, хто послушно сідає на незручне місце, сприймається як занадто уступлива людина зі слабкими організаторськими здібностями.

4. Сумку краще повісити на спинку стільця чи поставити на підлогу. Це звільняє руки і надає більш впевненого вигляду.

5. Пам’ятайте ім’я і посаду інтерв’юера, як свої власні.

Люди не люблять, коли плутають їхні імена. Заходячи до кабінету, назвіть свої ім’я та прізвище, а потім запитайте: «Ви – Василь Івасенко, менеджер із кадрів?». Можливо, у цьому офісі прийнято використовувати звернення по-батькові – цю деталь краще з’ясувати завчасно. Якщо співбесіда відбувається у кадровій агенції, ви, швидше за все, не будете знати імені інтерв’юера завчасно. Він представиться сам на початку бесіди, і тут уже не пропустіть його ім’я повз вуха.

Є ***10 основних причин, за якими потенційний працедавець розчаровується у кандидаті*** (у порядку зменшення значимості):

1. Жалюгідний чи такий, що не відповідає обставинам, зовнішній вигляд.
2. Манери всезнайки.
3. Слабкий голос, погана дикція, провінційний акцент.
4. Нещирість.
5. Відсутність інтересу й ентузіазму.
6. Недостатність такту, незнання ділового етикету.
7. Агресивна, наступальна поведінка.
8. Надмірна повільність, заторможеність реакцій.
9. «Риб'яче» рукопожаття.
10. Нерішучість.

Під час прийому на роботу, звичайно, буде враховуватись і так званий особистісний чинник: якщо керівник є трудоголіком, то людина, яку приймають на роботу, повинна «витримувати темп» такого керівника. І, відповідно до цього, вести себе належним чином. Якщо керівник «горить» роботою, люди повинні не лише це розуміти, вони мають діяти так само. На роботі не повинно бути такого: прийшов для того, щоб відмітитися. А працювати, і ще раз працювати. Звичайно, не всі можуть витримати такий темп, можуть, навіть, звільнитися. Але, як це буває, потім повертаються. Це потрібно враховувати, стаючи до роботи.

На жаль, на підприємствах трапляються випадки, коли показник плинності кадрів починає зростати у гірший бік. У цьому випадку, причини можуть бути як матеріального, так і

нематеріального характеру. До матеріальних належать низька заробітна платня, низький відсоток премії або її повна відсутність, зарплата нижча за прожитковий мінімум, а іноді, навіть, і за мінімальну зарплату, встановлену в законодавчому порядку (що дуже часто зустрічається в Україні). До нематеріальних – важкі стосунки у колективі, стиль керівництва та його помилки і недоліки, нерозуміння з боку оточення, відсутність всіляких моральних стимулів тощо.

Під час звільнення працівника рекомендується провести з ним бесіду з метою розкриття причин його звільнення, якщо він не звільнюється через скорочення чисельності персоналу підприємства, зміни у штатному розписі або за вашим «проханням». Завдання полягає у тому, щоб з'ясувати, по-перше, що треба зробити, щоб цей працівник залишився на підприємстві, якщо він звільняється з власної ініціативи, адже нині так важко підібрати необхідного фахівця на задану посаду – і це не зважаючи на переповнений і величезний ринок праці. По-друге, знайти шляхи для поліпшення своєї роботи, стилю і методів керівництва, застосовуваних вами прийомів і дій. Дати змогу замислитися такому працівникові над питаннями взаємовідносин, охарактеризувати вас як керівника, з'ясувати інші питання, що цікавлять вас. Якщо працівник звільняється з роботи через скорочення, тоді вам тим більш необхідно провести з ним роз'яснювальну роботу щодо причин такого скорочення на підприємстві. Проте, працівник вам буде вдячніший, якщо ви запропонуєте йому альтернативне місце роботи.

Бесіду найкраще проводити, налаштувавшись на позитивний, зрозумілий обом сторонам лад. Метою мають виступити корисні узагальнення для кожного співрозмовника і такі результати, які влаштовуватимуть обидві сторони. У центр розмови ставте людину, а не ситуацію. Прислухайтесь до загальнолюдських цінностей, які говоритимуть всередині кожного з вас. Лише за таких умов ви завжди досягатимете успіхів.

4.2. ПРАВИЛА ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ

Питання довіри і подальше делегування повноважень завжди поставали і постають нині практично перед кожним власником підприємства.

Головний недолік менеджменту в Україні – це неможливість делегувати повноваження і відповідальність. Не позбавившись цього недоліку, неможливо розвивати бізнес. Самотужки менеджерові зробити все – нереально.

Головним бар'єром на шляху передачі повноважень власником підприємства найманому керівнику є довіра (чи не довіра). Точніше, її відсутність у власника стосовно претендентів на керівну посаду. І його можна прекрасно зрозуміти – віддавати в чужі руки кермо влади власною компанією – справа нелегка і відповідальна. Необхідно, щоб ці руки були «чистими» і професійними.

Тип власників підприємств «ліберали», віддають найманим менеджерам майже все керівництво компанією, залишають за собою лише фінансовий контроль. А оскільки власник здійснює фінансовий контроль, менеджер підприємства повинен мотивувати свої витрати. Наприклад, менеджер хоче спрямувати якусь частину прибутку на розвиток, для цього він повідомляє власника про це і детально розписує, на що йому потрібні кошти, тобто складає кошторис. Після цього власник (це, до речі, може бути і спостережна рада) розглядає його пропозиції.

До того ж, найманий менеджер може підбирати собі всю команду, крім деяких посадових осіб, наприклад, свого заступника чи фінансового директора. Тоді менеджер постійно відчуває над собою контроль, не розслаблюється і працює якісніше, чого від нього і вимагають, довіряючи йому.

Уся відповідальність за діяльність підприємства чи підпорядкованої ділянки роботи лягає на менеджера. Принцип: «хочеш свободи дій – відповідай за ці дії».

У вмілого керівника компанії всі функції розподілені – кожен начальник відділу відповідає за свою ділянку. Керівник (директор) лише контролює процес, іноді піддаючи його коригуванням.

Насьогодні в Україні працюють багато іноземних компаній. Тут вони мають представництва, призначають топ-менеджера. Ще декілька років тому у нас не було жодного вітчизняного топ-менеджера – усі були ставленики з-за кордону. Причина – недовіра нашим менеджерам і неможливість максимального делегування повноважень управління представництвом через постійний контроль: за всім ходом управління, за стилем управління, притаманним усій компанії, за традиціями компанії, за манерою ставлення до клієнтів і співробітників тощо. Якщо в компанії топ-менеджеру виділяють частку на підприємстві – це правильний підхід. Завданням топ-менеджера є правильно розпорядитись виділеною часткою. Саме тоді він на своїй шкурі відчуває життя підприємства і зацікавлений у його розвитку і процвітанні. Сьогодні вже з'явилися професійні вітчизняні топ-менеджери, яких змогли призначити на відповідні місця власники закордонних компаній. Справа у довірі – довірі при делегуванні повноважень управління. На жаль, сфери в яких працюють топ-менеджери – це, як правило, підакцизні товари (тютюн, алкоголь). Необхідно, щоб вітчизняні професійні менеджери зайняли відповідне місце на вітчизняному ринку відповідно до своїх здібностей, досвідом і професіоналізмом.

Делегування повноважень передбачає контроль їхнього виконання. Існує 2 загальні умови застосування контролю до діяльності менеджера:

1. «Day to day» (день за днем) контроль менеджера з боку керівництва – застосовується на етапі зрілого бізнесу.
2. Самоконтроль менеджера – застосовується на етапі реструктуризації підприємства.

Їх поєднання застосовується на практиці під час приватизації і корпоратизації підприємств.

Для визначення можливості делегування повноважень підлеглим максимально довідайтеся про здібності і характер кожного з ваших підлеглих. Важливим при цьому є визначення інтересів і мотивів, що спонукають людину до праці, знайти помічників, які не тільки могли б, а й дійсно вас представляли під час передачі їм частини повноважень.

При цьому необхідно враховувати елемент свідомості,

властивий соціально-трудовим діям і відносинам людей, на якому нерідко ґрунтується застосування суб'єктивно-психологічного методу впливу. Вихідною точкою аналізу обирають індивідуальну свідомість однієї або декількох людей, які беруть участь у виробництві, розподілі та обміні і психологічно з'ясовують, яким чином дана особистість (або дані особистості) за певних умов можуть і повинні встановлювати свої економічні відносини. Головним полем для цих методів виступало дотепер навчання про обмін і про прибуток.

Визначте здатність ваших підлеглих виконувати роботу і керувати нею з огляду на власні індивідуальні особливості психіки, від яких залежить можливість здійснення і ступінь успішності визначеної діяльності. Не кожна людина стає фахівцем вищого класу. За інших рівних умов (методів навчання, докладених зусиль тощо) здібна людина швидше навчається тієї або іншої професії і досягає в ній вищих результатів, ніж менш здібна. Виходячи з цього варто враховувати, що формуються здібності на основі природжених особливостей структури мозку — так званих задатків. Однак, їхнє виявлення, розвиток і перетворення на здібності залежить від умов життя і діяльності, а також методів навчання. Тому кажуть, що здібності являють собою сплав природного і придбаного. «Скажи мудрості: «Ти сестра моя!» – і розум назви рідним твоїм» [47].

Саме з цих позицій варто встановлювати уміння потенційного керівника налагоджувати і підтримувати нормальні взаємини у колективі, проводити принципову лінію, розвиваючи емоційний підйом, ентузіазм працівників і переборюючи невірні судження, використовуючі форми впливу на колектив, лагідність.

До найважливіших загальних і спеціальних здібностей діяльності керівника можна віднести сполучення цілої низки якостей. Головними з них є:

- практичний тип і оперативність мислення;
- здатність швидко оцінювати обстановку і відповідати на неї правильними і точними діями (іноді це називають швидкою реакцією);

- емоційна стійкість;
- уміння мобілізувати свої знання і досвід при ускладненні обстановки;
- висока концентрація уваги;
- здатність легко і швидко виробляти і перебудовувати навички;
- гарні просторові і часові уявлення;
- готовність пам'яті;
- тонка координація рухів;
- активна спрямованість;
- сильна воля та інші.

Слід зазначити, що взагалі будь-які конкретні здібності виявляються лише під час практичного виконання діяльності. У цілій низці професій до цього моменту відбувається тривалий період теоретичної підготовки. Пізніше виявлення у людини недостатніх для даної діяльності здібностей завдають шкоди як її особистому життю, так і суспільству.

Звичайно, виникає питання, чи не можна визначити потрібні якості заздалегідь, ще до початку навчання, і розподіляти людей за професіями залежно від їхніх здібностей. Ця цікава проблема одержала назву психологічного добору. Однак вона не охопила ще всі категорії працівників і проводиться поки що на недостатньо високому науковому рівні.

Визначаючи стратегічну мету наукового становлення здібностей працівника, можна використовувати і просту тактику відвертої бесіди з ним для того, щоб визначити його ставлення до справи, до колег і до самого себе, цілеспрямованість, мотиви і спонукання до праці. Уявіть специфічні здібності колективу або його окремих представників і даного працівника як потенційного керівника, визначивши їхню психологічну сумісність – психофізіологічну реакцію, елементи синхронізації психічної діяльності людей і соціально-психологічну сумісність — сполучення типів поведінки людей, спільність інтересів, потреб, ціннісних орієнтацій, спонукань і цілеспрямованостей.

Враховувати потрібно і те, що підлеглі визнають, коли ними керує енергійна і тямуща людина. Причому, найбільш упевнено вони почувають себе, коли вимоги стосуються їхньої

безпосередньої роботи, її якісного виконання у заздалегідь установлений термін. Визначте також уміння потенційного керівника підбирати й ефективно використовувати працівника, спрямовувати і виховувати, зберігати здатності до управління в непередбачених ситуаціях.

З'ясування потенційних можливостей просування підлеглих полягає у визначенні наявності у них даних для того, щоб виконувати більш кваліфіковану роботу. При цьому варто брати до уваги потенційні можливості подальшого підвищення і просування працівника і, за їхньої наявності, готувати таку людину як свого спадкоємця, маючи за мету самому зайняти відповідальнішу посаду. До того ж необхідно враховувати, якщо ви не будете від початку виявляти і навчати підлеглих із потенційними можливостями керівників, а будете навчати тільки тих людей, які здатні користуватися наданими їм правами лише у вузько обмеженій сфері, то ви тим самим приречете себе на координацію їхніх зусиль і внаслідок цього обмежите власні можливості для творчої праці і просування. «З обдуманістю веди війну твою, і успіх буде за безлічі нарад» [47].

Почуття перспективності в роботі необхідно створювати як для молодих, так і для зрілих працівників. Досвідчені керівники приділяють цьому велику увагу. Якщо молодим необхідно забезпечити умови для професійного росту, то для літніх важливим може бути пошана і повага в колективі, наставництво, можливості одержання нагород, різних інших стимулів і заохочень за тривалу і сумлінну працю.

Для визначення можливості передачі підлеглим частини своїх повноважень необхідно проаналізувати доцільність і умови для цього.

Треба уважно переглянути перелік своїх обов'язків і вивчити елементи кожного завдання, яке б ви змогли доручити підлеглим, з огляду на те, що вся повнота влади залишається за вами. Вона вам надається для успішного й ефективного виконання поставлених завдань, для здійснення процесу управління, підтримання дисципліни.

Під час аналізу доцільності передачі частини своїх повноважень враховуйте мотиви і цілі вашої діяльності. Якщо

ви повинні сконцентрувати свої зусилля на перспективних цільових проблемах, що мають ключове значення для майбутнього, то вирішення поточних питань, завдань найближчого майбутнього можна доручити своїм помічникам, розвиваючи їхню активність і забезпечуючи певний їхній ріст. Потрібно визначити, яку частину своїх повноважень, при вирішенні даного завдання, ви змогли б доручити підлеглому й очікувати від нього результатів їх використання, якщо ви залишите за собою право вимагати від нього:

1. Конкретних результатів за визначеними ключовими моментами.
2. Щотижневої (щомісячної) доповіді про хід виконання завдання.
3. Докладного виконання своїх посадових інструкцій, і дозволяєте відхід від них лише у випадках крайньої необхідності.
4. Буквального слідування інструкціям та наказам і негайного повідомлення з появою яких-небудь ускладнень.

Складений перелік відобразить ваші повноваження як керівника і дасть змогу забезпечити можливість передачі їх іншим особам. Це дозволить вам, з огляду на минулий досвід, давати дедалі більше доручень іншим. Але для цього ви повинні добре знати своїх підлеглих, їхні здібності і характер.

Визначте і вивчіть сприятливі наслідки (позитивний результат) у разі передачі частини своїх повноважень. Що виграєте? І визначте ризик від передачі частини повноважень. Що втратите, якщо ризикнете і зазнаєте невдачі? Наслідки відмовлення в передачі частини своїх повноважень? Виконуючи дану роботу, визначте точку зору свого керівництва на ці питання, вивчіть загальний підхід до вирішення цієї проблеми, встановіть, як вплине передача повноважень на ваших підлеглих.

Установіть також ступінь ризику і небажані наслідки від передачі частини своїх повноважень. Намагайтеся осмислити і уявити можливість настання таких управлінських ситуацій:

Ситуація 1: передача повноважень доцільна лише за умови, якщо інші використовують ваші права мудро, для збільшення

загальних досягнень.

Завжди є потенційна небезпека того, що підлеглі мають менший досвід і, можливо, менші знання можливих обставин, ніж ви, можуть почати зміни, які ви вже безуспішно намагалися зробити, переконавши в їхній марності.

Ситуація 2: виграний час при ухваленні визначеного рішення, коли вас замінює один із ваших підлеглих, може бути знову втрачений, якщо він ухвалить помилкове рішення.

Виправлення помилки може забрати більше часу, ніж недопущення різних видів безконтрольних дій.

Ситуація 3: передача частини повноважень, одержання визначеної влади працівником може призвести до зниження його активності, самозаспокоєності, замість того, щоб спонукати його до дій.

Аналізуючи ризик і позитивний результат, що виникають при передачі влади, уявіть себе на місці свого керівника і подумайте лише про той ризик, якому він піддається, передаючи свої повноваження вам. Якщо зможете виправдати його ризик, тоді у вас буде гарний критерій для передачі частини своїх повноважень підлеглим. «Розсудливий бачить лихо, і вкривається; а недосвідчені йдуть вперед і караються» [47].

Із вищевикладеного випливає:

1. Визначте позицію вищого керівника щодо цих питань.

Проаналізуйте позитивний результат передачі вам частини повноважень від вищого керівництва, зокрема, від можливості прийняття рішень на місці:

а) можливість відразу ж діяти згідно з обставинами, не втрачаючи жодної секунди на зв'язок;

б) можливість надання більше корисного часу вашому керівництву, відсутність необхідності безперервного звернення до нього з тими самими запитаннями;

в) одержання додаткового спонукального мотиву до збереження своїх повноважень, оскільки користування ними є умовним і ви його втратите, якщо будете цим зловживати;

г) повага думки вашого керівника, який розраховує на вашу кмітливість, розвиток упевненості в собі і гордості за довіру, що спонукує вас довести йому свою готовність діяти ефективніше і

доцільніше.

2. Вивчіть загальний підхід до розв’язання даної проблеми.

Якими б надздібностями не володіла людина, все-таки існує межа того, що вона може виконати.

З огляду на це, варто пам'ятати, що єдиний спосіб, що дає змогу керувати складною організацією, полягає в тому, що ви залишаєте за собою координацію головних робіт, передаючи іншим права на здійснення менш значних задач, і чим більша кількість людей буде представляти вас, чим більше осіб буде мати право приймати рішення від вашого імені, тим більший обсяг робіт ви зможете виконати.

Сила й уміння керівництва полягає у здатності використовувати творчі сили інших, бути лідером, при цьому поважаючи, у першу чергу, право інших вирішувати, а це означає передачу частини повноважень на той ступінь, де приймаються найефективніші рішення.

3. Передача повноважень недоцільна.

Якщо ви прагнете до такого виконання службових обов'язків, що полягає лише у виконанні суворо регламентованого порядку роботи, передача частини ваших повноважень є штучною і шкідливою.

Штучною тому, що це є вивертом, а шкідливою тому, що рано або пізно підлеглі зрозуміють, що це виверт, і будуть цьому противитися. У відносно незмінених, стабільних і регулюючих умовах передача повноважень повною мірою стає непотрібною і недоцільною. Прикладом може бути керівництво технічною виробничою діяльністю, де необхідні наукове планування і контроль для одержання ефективних результатів.

4. Передача повноважень дає змогу прийняти рішення.

Зміна зовнішніх обставин вимагає від керівника негайних рішень, нововведень, змін і балансування. Роль керівника у розв’язанні цих непередбачених проблем полягає в умінні впливати на своїх підлеглих так, щоб вони реагували розумно і належним чином за будь-яких непередбачених обставин. Тому досить важливим є уміння бути лідером в управлінській діяльності.

Необхідно враховувати, що багато з тих, хто прагне просуватися по службових сходах, коливаються – чи брати на себе відповідні повноваження і чи користуватися ними? Вони, іноді, намагаються думати про себе як про керівника, але при цьому не мають ні найменшого бажання виконувати ту роботу, яку повинен виконувати керівник, а під час перевірки з'ясовується, що вони задоволені становищем, яке вони займають, і звикли виконувати лише те, що їм доручають. Деяка ж частина співробітників просто нездатні керувати іншими через несформованість мистецтва працювати з людьми, малого життєвого досвіду або недостатньої соціально-психологічної зрілості.

Основне завдання керівника полягає у тому, щоб звести до мінімуму труднощі, що виникли, якнайшвидше їх усунути і з найменшим збитком, відрегулювати процес роботи так, щоб надолужити загублений час і ввійти в рамки встановленого графіка роботи або переглянути його, якщо у тому є необхідність. Така робота вимагає права вирішувати всі питання на місці.

Звичайно, потрібно детально визначити наслідки непередачі частини своїх повноважень. Відмовлення від передачі іншим частини своїх повноважень прирікає вас на безперервне «смикання» і поступове заглиблення у вирішення дрібних завдань. Приходячи до вас по розпорядження щодо кожної дріб'язкової справи, підлеглі даремно гають свій час. Маючи швидкий і легкий доступ до вас, оскільки зобов'язані одержувати розпорядження, необхідні для виконання доручених їм функцій, вони будуть змушувати вас миттєво приймати рішення з питань, що мають розглядатися вдумливо, без поспіху. А це зрештою, призведе до ризику прийняти вами більше неправильних рішень, ніж це зробили б ваші підлеглі. Але за будь-яку помилку у вашому колективі відповідати доведеться все-таки вам.

Невміння керівника передавати частину своїх повноважень, змушує його все робити самостійно, працюючи до повної знемоги і нерозумно прагнучи вникнути в усі справи одночасно, розтрачуючи на це велику частину своїх сил. Якщо ж він

передає частину своїх повноважень, то одержує більше вільного часу у своє розпорядження. Він може працювати менш напружено, а це припускає, що він більшу кількість часу буде використовувати для творчої роботи. Якщо ж вільний час буде присвячено тривожному чеканню можливих помилок із боку ваших підлеглих, тоді передача частини ваших обов'язків спричинює лише напругу замість полегшення. Тому передаючи кому-небудь частину своїх повноважень, продумайте про підстави для цього. Якщо ви це зробите, перш ніж взятися за вирішення важливого завдання, яке не терпить зволікання, що під силу лише вам, то ви утвердите своє положення, тому що продемонструєте свою здатність користуватися великими правами.

Водночас відмова від передачі частини своїх повноважень призведе до позбавлення підлеглих ініціативи і самостійності, до втрати ними поваги, тому що вони нічого не зможуть вирішити без вас. Вони стають збудженими, нетерплячими і злопам'ятливими, якщо не зможуть одержати розпорядження, потрібні їм негайно. Вони перестають ототожнювати себе з керівництвом і мовчазно приєднуються до груп, які ворожо ставляться до нього, або ж мобілізують усі свої маленькі права, які вони мають, і починають зганяти своє розчарування на підлеглих, змушуючи їх дотримуватися дріб'язкових правил шляхом дрібних причіпок.

Не маючи доброзичливої підтримки підлеглих, ви повинні відокремитися від них і підтримувати відчуженість, щоб тримати їх у підпорядкуванні. На примусове нав'язування влади ви можете витратити даремно всю свою енергію. Це буде інтенсивний біг на місці. Якщо ви на секунду зупинитеся, щоб перевести подих, то можете безнадійно відстати і позбавитися їхньої підтримки.

Щоб делегувати підлеглим повноваження, необхідно вивчити вплив передачі повноважень на самих підлеглих. Потрібнонавчитися визначати:

- індивідуальні риси;
- стиль і підхід до роботи кожного із ваших підлеглих;
- не розглядати підлеглих як представників однорідної маси.

Досягти цього можна шляхом вивчення й аналізу особистих контактів, правильної і справедливої оцінки результатів їхньої праці, що дасть змогу вам вивчити вплив передачі повноважень на підлеглих, проводити відповідну кадрову політику, підбір і їхню перестановку.

Ви зможете об'єктивно визначати досягнення і можливості кожного, допомагати їм, давати пораду, а, якщо буде потрібно, накладати стягнення за провини або заохочувати за ті або інші дії. Установіть міру реакції працівника на ті або інші впливи, що допоможе вам під час передачі частини своїх повноважень, а отже, і виконання певних обов'язків, домагатися конкретних результатів.

З огляду на індивідуальність стилю, характеру і ставлення до роботи, керуючись правилом виключень, на початковому етапі домагайтеся від підлеглого тих результатів, які ви від нього очікуєте, приклавши максимум зусиль для того, щоб він цілком усвідомлював всю відповідальність за покладені на нього повноваження. Постійно перебувайте в курсі всіх його справ. Переконуйте його в тому, що передача повноважень саме йому – виправдана, і вам в останній момент не доведеться штурмом виконувати доручене завдання.

Разом із цим враховуйте, що передача частини повноважень:

- з одного боку, спричинює іноді загальні дорікання недооцінених підлеглих, якщо це лише полегшує ваші особисті обов'язки,
- з іншого боку (за недостатності ваших особистих), може призвести зрештою, до скорочення вашої посади або заміни вас як керівника без яких-небудь несприятливих наслідків для ефективної роботи організації.

Приймаючи призначення на посаду, ставши керівником, ви тим самим:

1. мовчазно погоджуєтеся прийняти на себе обов'язок домогтися певних результатів;
2. здатні використовувати свою владу, як вам уявляється найдоцільнішим;
3. можете розділити владу з іншими, зробивши їх відповідальними перед вами. Передача частини своїх

повноважень підлеглим зобов'язує останніх домагатися певних результатів у роботі:

а) спрямовуйте діяльність підлеглих, розвиваючи в них почуття гордості за результати власної роботи;

б) доведіть їм, що ви робите одну спільну справу, що підсумки їхньої роботи, їхнього досягнення стануть складовою частиною ваших спільних результатів, успіхів і досягнень;

в) виховуйте і підтримуйте довірливість ваших підлеглих;

г) не нав'язуйте їм дріб'язкову опіку і грубе втручання в їхні справи, оскільки це спричинює обурення і ви позбавитеся своїх помічників;

д) намагайтеся якомога повніше використовувати індивідуальні здібності кожного з ваших працівників;

е) регулярно відзначайте позитивні досягнення підлеглих;

є) не критикуйте занадто різко (на початку вашої діяльності) постановку справи, традиції, що склалися – це зумовлює значні ускладнення, образу і не сприяє зближенню з колективом, тоді як для нового керівника важливо відразу ж «опанувати» справу і зблизитися з людьми. Ламати застарілі традиції, до яких люди звикли, «зжилися», треба обережно, поступово.

Цілеспрямовано розвивайте думку молодшого обслуговуючого персоналу на необхідність передачі частини повноважень, попереджайте виникнення можливого тертя і передконфліктних ситуацій, відхилення від виконуваної роботи тощо.

І якщо ви, використовуючи всі можливості, не змогли домогтися певних результатів, а наблизився час звіту за роботу в цілому, вся відповідальність за невиконання обов'язків кожним із ваших підлеглих, як і за досягнуті спільні результати, лягає цілком на вас з усіма наслідками, що випливають.

Тому в питаннях про зміст виконання роботи вашими підлеглими встановіть загальне взаєморозуміння. Намагайтеся досягти взаєморозуміння зі своїми підлеглими по головних аспектах роботи, що вони виконують. Необхідність цього обумовлена стимулюванням цілеспрямованої діяльності підлеглих над вирішенням поставлених перед ними завдань. Рекомендується спробувати забезпечити спокійну напругу і

доцільність у діяльності своїх підлеглих, запобігаючи метушливим смиканням, крикам, конвульсіям, в обстановці в якій змушують іноді людей працювати в деяких фірмах і компаніях.

Після встановлення завдання для його реалізації у процесі діяльності необхідно поєднати злагоджені дії в єдину сукупність, найбільш придатну для досягнення поставленої мети, здійснити синтез дій і взаємодій діяльності членів колективу, їхню інтеграцію. А інтеграція дій і є їхнім поєднанням.

Для цілеспрямованого поєднання даного набору елементів, здійснення їхнього синтезу, інтеграції, потрібно включити у комплекс усі необхідні елементи роботи, установленої для виконання колективом, створеним для забезпечення функціонування якогось складного об'єкта.

Підготовча робота під час формування завдання повинна включати розроблення і здійснення заходів технічного й організаційного характеру, розгляд проектів колективної організації праці, що містять рішення з групування робіт за технічними або функціональними ознаками, за межами робочих зон колективів, їх чисельним і професійно-кваліфікованим складом, з удосконалення планування у підрозділах відповідно до колективної форми організації праці і забезпечення ритмічності виробництва тощо.

Для забезпечення нормального функціонування всього колективу як сукупного працівника, необхідно, щоб між його складовими частинами виникали стосунки позитивної і негативної кооперації. Дві дії є об'єднаними таким співвідношенням тоді (і лише тоді), коли одна з них спричинює, уможливлює, полегшує, зводить нанівець або ускладнює іншу дію, або ж коли обидві дії однаковим чином належать до третьої дії. Причому, з погляду часу, виконання окремих елементів складної дії може бути різним: складові елементи дії можуть виконуватися одночасно або ж випливати один за іншим. Комплекс одночасних дій (тобто таких, що в кожного з кожним іншим є принаймні частина загального моменту), що належать до складу складної дії, ми назвемо акордом дій. Комплекс

послідовних дій, які хоча б по черзі доторкуються частинами своїх моментів, що належать до складу складної дії, назвемо смугою дій. Нарешті, смугу акордів дій назвемо сплетінням дій. Встановивши ці розбіжності, висловлюємо думку, що поняття організації стає актуальним вже у випадку акорду дій одного суб'єкта, і тим більше про сплетіння дій одного суб'єкта [75].

Варто звернути увагу на те, що досить важливим є досягнення взаєморозуміння між членами групи по головних аспектах виконуваної ними роботи. Необхідність цього обумовлена стимулюванням цілеспрямованої діяльності підлеглих над вирішенням поставлених перед вами завдань, здійсненням інтеграційних, координаційних і концентраційних удосконалень у процесі колективної праці.

Вирішуючи ці питання, менеджер має виходити з того, що всі члени колективу зобов'язані дотримуватися трудової і виробничої дисципліни, трудового законодавства, положень і вимог з організації праці і виробництва, технології, експлуатації машин і устаткування, правил користування інструментом, техніки безпеки й інших спеціальних інструкцій, що діють на підприємстві. При цьому рекомендується:

- скласти схему поділу праці і зібрати перелік індивідуальних пропозицій членів колективу щодо їхніх функціональних обов’язків;
- провести групове обговорення, на якому кожна пропозиція має бути докладно розглянута і вивчена щодо предмету або її прийняття, або відхилення;
- згрупувати прийняті пропозиції за категоріями, що являють собою аспекти виконання роботи.

Складаючи перелік індивідуальних пропозицій, усіх справ, що, на думку членів колективу, виконуються ними, рекомендується дати можливість їм самим сформулювати їх. Вивчивши цей перелік, ви зможете усунути повторів, дублювань і скласти більш вузький перелік загальних аспектів роботи, що виконується. Практика свідчить, що, у міру складання вами переліку, помітно змінюється позиція підлеглих. Відбувається поліпшення у виконуваній ними роботі, причому лише внаслідок усвідомлення всього обсягу, специфіки й елементів

ефективного виконання робіт, передбачених плановим завданням.

Визначаючи реальність планового завдання, можна визнати здійсненним тільки такий проект, спроба виконання якого хоча б раз увінчалася успіхом. Такий підхід до планування варто віднести до ознак практичного реалізму, і як наслідок цього, раціональне ставлення до справи за реалістичного планування.

При реалістичному підході до справи за зразок беруть те, що вже було реалізовано або реалізується; при цьому можливі модифікації, можливість їхньої реалізації піддається перевірці. Отже, слід звернути увагу на один вид економізації у розробленні планів послідовності дій. Замість того, щоб викладати кожний відрізок складної дії окремо, у плані визначають загальну установку щодо стабільного способу переходу від даної складної дії планованого ходу робіт до наступної дії. [75].

Проводячи групове обговорення індивідуальних пропозицій членів колективу для яснішого уявлення про виконувані ними функції, необхідно детально розібрати кожен пункт перелічених видів діяльності. Для раціоналізації рекомендується кожну пропозицію, що обговорили, поєднати з аналогічними пропозиціями і записати їх на окремому аркуші паперу або ж поділити на різні частини, якщо вони належать до різних аспектів виконуваної роботи, для ліквідації дискоординації і вироблення маніпуляційних виправлень діяльності членів колективу. При цьому менеджер повинен пам'ятати, що істотною умовою раціональної інтеграції дій є їхня оптимальна координація, тобто узгодження.

Координація має як позитивний, так і негативний бік, тому що полягає в тому, щоб, по-перше, складові елементи сукупності не заважали один одному, і, по-друге, щоб вони взаємно допомагали один одному. Трапляється, що сукупність погіршується, якщо поліпшують тільки якусь частину її, зберігаючи інші на тому самому рівні.

Постулат координації властивий не тільки колективним діям, а й має все-таки принципово загальніший характер, у тому, як і все, що належить до ознак інтеграції, поза залежністю від

різноманіття можливих складових елементів комплексу.

Позитивний бік координації – це тільки концентрація і нічого більше. Не слід плутати концентрацію з кумуляцією, тобто з нагромадженням.

Концентрація – це кумуляція дій щодо їхньої загальної мети.

Поняття кумуляції – більш загальне, поняття концентрації – більш спеціальне. Прикладом кумуляції може бути будь-яке нагромадження об'єктів даного роду у визначеному місці. З'єднати в одне ціле елементи сукупності здатна не обов'язково площа або взагалі визначене місце. Те, відносно чого накопичені дані об'єкти, назвемо центром кумуляції. Це може бути місцевість, річ, із якою дані речі фізично пов'язані; особистість, що є предметом загального культу членів даної групи; задуманий виріб, саме такий, а не інший (така, і не інша будівля, яка сполучає навколо себе колектив будівельників).

Говорячи докладніше і маючи в резерві перспективу всіх випадків центра кумуляції, ми можемо навести як приклад центра кумуляції, задуманий продукт праці, а, відповідно, і ціль, до якої спільно спрямовані складові дії даного набору дій. Якщо кумуляція відбувається не відносно місцевості, а відносно мети, то ми маємо випадок концентрації. Таким чином, дії всіх членів колективу повинні бути зосереджені навколо цілі, яка поставлена перед нею як центр концентрації.

Щодо розглянутих понять зрозуміло, що, прагнучи здійснити яку-небудь інтеграцію, необхідно сконцентрувати дії навколо обраного центра. Інтеграція буде тим ідеальніше, чим більше погоджені ці дії. Повертаючись до теми економізації, додамо, що одним із вирішальних секретів є кумуляція цілей навколо загального засобу як загального центра; це відбувається, коли ми робимо щось необхідне для даної мети, ми робимо тим самим і те, що вимагають інші, також визначені нами цілі [75].

У результаті колективного обговорення пропозицій для досягнення успішної діяльності ви повинні переконатися, що кожен член колективу згоден із тим, що він виконує або повинен виконувати своє коло обов'язків. При цьому важлива, зокрема, ступінь згідливості (злагодженості) членів колективу, під цим

розуміємо протилежність склочництву. Індивід А виявляє свою згідливість з індивідом Б, якщо схвалює пропозиції про спільні дії, висловлені індивідом Б (якщо тільки у нього немає проти цієї пропозиції вагомих заперечень). Іншими словами, він обґрунтовує заперечення даної пропозиції і додає йому позитивну позицію. Ясно, що зрозуміла в такий спосіб згідливість підлягає градації з кількох точок зору з огляду на сферу запропонованих дій, важливість можливих контраргументів, а, щодо колективу, також з огляду на і згідливість серед його членів [75].

До кожного співробітника потрібно ставитися як до джерела творчого внеску, окреслюючи межі його діяльності. Прокладати найкращі шляхи для виконання ним своєї роботи у цих межах, домагаючись у його діях фанатичної завзятості і сполучення зазначеного курсу дій із широтою наданих йому повноважень, навчати його.

Для поєднання включених у групу осіб також використовуйте передачу частини своїх повноважень.

У своїй повсякденній діяльності люди керуються різними інтересами, які можуть бути спільними і особистими, тривалими і тимчасовими, усвідомленими і стихійними, переслідувати єдині або суперечливі один одному і навіть взаємовиключні цілі. Структурна ж одиниця, що перебуває у вашому підпорядкуванні, являє собою штучно створену групу людей, спрямовану на досягнення визначеної мети, і складається з особистостей з різними характерами, схильностями, ступенями знання і безліччю інших чинників, що вирізняють як окремих індивідів усередині цієї групи, так і всю групу в цілому серед інших груп. Сутність такої групи полягає в тому, що у ній безпосередньо поєднуються суспільні, групові й індивідуальні потреби та інтереси, формуються спільні для більшості її членів цілі, норми і правила поведінки.

Завдання полягає у тому, щоб максимально використовувати всі ці чинники з метою включення своїх співробітників у групу, що переслідує спільну мету, виховувати у кожного окремого працівника почуття спільності з групою, колективізм і взаємодопомогу у процесі роботи, що дасть змогу домогтися

найбільшої ефективності роботи від усієї цієї групи. При цьому необхідно враховувати, що легше домогтися згуртованості групи за умови більшої розмаїтості і, водночас, більшого взаємозв'язку виконуваних нею задач. Треба домагатися того, щоб у кожного виконавця була визначена робота і визначене право вирішувати всі питання, пов'язані з нею, а також розуміння свого внеску в загальний робочий процес групи. Тоді створюється ситуація, коли кожен, незалежно від своїх особистих і суспільних поглядів, розглядає себе як частину групи.

Передаючи частину своїх повноважень, стимулюйте підлеглих працювати більш ефективно і цілеспрямовано, одержуючи задоволення від роботи, а отже, і від життя. Розвивайте відносини співробітництва і взаємодопомоги, змагання і взаємної відповідальності, твердження і дедалі глибшого проникнення принципів демократії, християнської ідеології і моральності. «Не піклуйся про те, щоб нажити багатство; залиш такі думки твої» [47].

Кладіть край проявам егоїстичних настроїв, прагненню побільше «урвати» від колективу і суспільства, всіляким діям, спрямованим на приховування резервів продуктивності праці; «приписки» невиконаних робіт тощо. Наявність таких настроїв, а також домінування вузькогрупових цілей свідчить про негативну згуртованість групи. Роль керівника полягає у тому, щоб переорієнтувати спрямованість груп на позитивну згуртованість, коли цілі групи є цілями суспільства.

Використовуйте передачу частини своїх повноважень так, щоб підсилити загальну взаємну зацікавленість підлеглих. Домагайтеся від підлеглих прагнення робити свій максимальний внесок у спільні результати, і підсилюючи їхню зацікавленість у створенні єдиного колективу, розвиваючи взаємні інтереси, спрямовуючи їх на виконання завдань так, як ви цього хочете, запобігаючи водночас психологічній напруженості, роздратуванню, даючи доручення і висуваючи на керівну, відповідальну роботу здатних, ініціативних працівників, підтримуючи і створюючи умови їхнього росту, самовдосконалення.

Передаючи частину своїх повноважень, виходьте з прагнення створення дружного і працездатного цілеспрямованого колективу, однією з умов формування і діяльності якого є умова роботи підлеглого діяти відповідно до ваших цілеспрямувань. Створити умови для цього не так просто, і обумовлено це тим, що кожен працівник відповідно до своєї сфери діяльності, своєї роботи, є вищим авторитетом і сам приймає остаточне для себе рішення – виконувати роботу кращим, найбільш раціональним способом, або ж «розтягнути» її. За допомогою розумного, раціонального підходу ви можете згуртувати різні частини групи в єдине ціле. Кваліфіковане керівництво і розумна передача частини своїх повноважень вашим підлеглим об’єднає їх в єдину і високопродуктивну групу.

Група «зробить» вас своїм керівником, коли кожен член групи віддасть вам своє право розпоряджатися ним, його часом, діями. Якщо ж ви будете орієнтуватися лише на владу, надану в межах вашої посади і її повноважень, то вивчите її дієвість всебічно. Не завжди вона може дати належний результат і бути досить ефективною у плані посилення взаємної результативності і зацікавленості. У випадку ж необхідності застосування влади, використовуйте її через своїх помічників негайно і справедливо, показавши, що ви прагнете лише до поліпшення результатів і сподіваєтесь на підтримку у виконанні конкретних завдань. І що інших зобов'язань між вами немає.

Розвивайте творчу активність і задоволення кожного члена колективу за допомогою змісту і умов праці.

Не намагайтеся передавати своїм підлеглим повноваження, якими вони вже користуються з огляду на посади, що вони обіймають, або положення. Унаслідок дії принципів і методів управління, що ґрунтуються на законах і закономірностях розвитку й управління суспільним виробництвом, організаційний вплив виступає у вигляді різного роду адміністративних актів – положень, постанов, статутів, посадових інструкцій, роз'яснень і доповнень, що закріплюють на певний термін місце і роль визначеної служби або посади у загальній ієрархічній системі управління. Її юридичний статус

випливає з правових норм, установлених Конституцією й іншими законодавчими актами і визначає (регулює) права й обов'язки працівника, його службові відносини з іншими підрозділами або службами тощо.

У зв'язку з цим, має здійснюватись і розміщення кадрів, чіткий розподіл обов'язків і визначення прав, встановлення відповідальності працівника. Тобто, визначені повноваження, закріплюючись у відповідних положеннях і посадових інструкціях, передаються йому відповідно до посади, яку він обіймає, або положенням. Ви повинні це враховувати і створювати умови і можливості використовувати кожним членом вашого колективу всіх установлених йому прав, а також виходити з того, що усі ваші підлеглі мають право на справедливе і безпристрасне ставлення до них із боку осіб, призначених вами для управління. Ви ж, у свою чергу, маєте право розраховувати на лояльність тих, кому передали частину своїх повноважень. Якщо ви зумієте дотриматися цих умов, в результаті матимете сильну групу, об'єднану єдиним прагненням досягнення спільної мети, а це все, що потрібно для реалізації ваших планів, для розвитку як всієї групи, так і кожного його члена.

Вибирати своїх помічників слід з урахуванням думки групи. Роль керівника полягає й у тому, щоб створювати умови, за яких людина не тільки працювала б, створюючи матеріальні або духовні цінності, а й затверджувала би себе в житті, у колективі як особистість.

Важливим для цього є уміння створити нормальну психологічну атмосферу взаємин у виробничому колективі. Підібрати своїх помічників для спільної з ними діяльності, з урахуванням думки колективу. З'ясувати їхнє місце і роль у житті колективу, виховний вплив на нього, міру ініціативності і відповідальності їх за себе і за стан справ у колективі, участь у його становленні, утвердженні і подальшому розвитку. Це досить важливо для подальшого єднання колективу, оскільки вибір своїх помічників з урахуванням думки групи впливає на психіку і настрій, виховання рядових членів колективу, сприяючи підвищенню продуктивності й ефективності.

У первинному колективі, що складається часто з 10–20 чоловік, розвиваються досить стійкі міжособистісні контакти, формуються соціально-психологічні групи. Тому, поряд із діловими характеристиками передбачуваних вами помічників, керуйтеся не особистими розуміннями і настроями, а умовами прийнятності його для групи або більшого колективу ваших співробітників. При виборі звертайте увагу на критерії, за яких уся група визнала б його своїм лідером. З огляду на це, ви завоюєте прихильність всієї групи. Зможете використовувати його вплив на колектив, як природного керівника, спрямовуючи і мобілізуючи зусилля на виконання поставлених завдань, оскільки саме на цьому рівні колективу безпосередньо виникає той ефект кооперації праці, що визначається як ефект «нової продуктивної сили».

Домагайтеся стійких особистих контактів із лідерами неформальних груп, спрямовуйте їхню діяльність відповідно до напрямів і завдань, що стоять перед всім колективом.

Дайте своїм помічникам право діяти від вашого імені. Призначаючи помічника і надаючи йому визначені повноваження, ви тим самим дозволяєте йому керувати роботою ваших підлеглих так, щоб домагатися потрібних вам результатів. Ви повинні надати йому право одержувати й оцінювати результати діяльності підлеглих, узагальнювати і подавати на ваш розгляд загальні підсумки роботи. При цьому, використовуючи отримані повноваження, доцільно не обмежувати зусилля, а розвивати ініціативу, прагнути до вирішення питань на власний розсуд для досягнення необхідних результатів.

Не можна вважати завершеною й ефективною передачу частини своїх повноважень іншій особі, доки це не стане гласністю для всіх зацікавлених осіб. Передаючи підлеглим частину своїх повноважень, ви дієте як лідер всієї групи. У свою чергу підлеглий, якому ви передали повноваження, стає лідером більш дрібної групи. При цьому необхідно його всіляко підтримувати, щоб він міг зайняти це положення, оскільки передача повноважень супроводжується також передачею визначеної частини довіри.

Широко інформуйте колектив про призначення і передачу працівнику частини повноважень, керуючись двома міркуваннями, а саме:

1. Призначений вами помічник в очах підлеглих є повноправним представником визначеної влади. Треба переконати виконавців у реальності її застосування.
2. Це підвищить довіру і відповідальність помічника щодо вашого авторитету і стилю керівництва.

Будь-яка провина, дія підлеглого перед вашим помічником має розглядатися як провина перед вами. Обмежуйте суб'єктивність оцінки співробітниками своєї праці і праці колег. Визначайте реальність внеску працівника у загальні трудові зусилля.

Коли ви маєте справу безпосередньо з усіма підлеглими, розподіляйте роботу рівномірно і справедливо. На досягнення і результати роботи ввіреного вам колективу великий вплив справляє задоволеність окремого працівника своїм становищем, працею і стосунками в колективі. Керівник має пам'ятати про це, спрямовувати і підтримувати оптимальний рівень психологічної ситуації, згладжувати або запобігати різним психологічним відхиленням, напруженості, роздратуванню, що спричинюють вплив на кожного з ваших співробітників і впливають на результати праці.

Важливим елементом впливу, при цьому, є правильний, уважний і справедливий розподіл роботи або окремих елементів загального завдання серед підлеглих співробітників. Найбільш кваліфікованим співробітникам доручайте складніші завдання, розвиваючи, при цьому зацікавленість в успішному і дієвому виконанні. За умови ж рівності кваліфікаційної характеристики підлеглих, прагніть до рівномірності завантаження виконавців. Запобігайте захопленню сильнішими кращої роботи, а слабкішими – гіршої.

Керівник повинен уміти забезпечити виконання роботи іншими людьми, вміти керувати своїми співробітниками і стимулювати їхню діяльність, підготувати їх до впровадження нововведення і здійснення змін.

Проблема полягає у тому, що керівник повинен навчитися

правильно розподіляти роботу між членами колективу, унаслідок чого у нього вивільниться час для творчої роботи і свого кваліфікаційного росту.

Керівник має приймати рішення про те, що повинно бути зроблено, давати доручення комусь для виконання і вислухувати доводи, чому це не може бути зроблено або чому це повинно бути зроблено ким-небудь іншим. Крім функцій контролю, проведення нарад, роботи з планування і навчання, керівник вимушений витрачати іноді цілі дні на з'ясування того, чому хтось із працівників, витративши так багато часу, все-таки погано виконав своє завдання. Враховуйте при цьому, що на результати роботи можуть впливати зовнішні чинники:

- фізичний, людський елемент;
- робоче місце;
- розпорядок роботи;
- об'єктивна ситуація, що склалася;
- внутрішня ситуація, спричинена специфікою дії людського чинника взагалі, особистими прагненнями й інтересами окремих індивідів, їхніми здібностями, ставленням до справи і цільовими прагненнями.

І якщо зовнішні чинники сприймаються більшістю або усіма як звичайні, то знайти і розкрити внутрішні не завжди так просто, як здається.

Для успішного виконання поставлених завдань необхідно оптимізувати стосунки з підлеглими, не висловлюйте їм своїх почуттів. Ваша спільна робота з підлеглим протягом визначеного часу, спілкування, взаємні контакти, ділові і дружні зв'язки, викликають в останнього елемент підсвідомого наслідування своїх дій, вчинків, стосунків у колективі, стилю роботи. Об'єктивність цього зумовлена характером активних психічних процесів, що, не будучи у визначений момент центром суттєвої діяльності свідомості, виробляються і впливають у подальшій діяльності працівника, свідомо або як суттєвий підтекст супроводжуючи його визначені дії, поведінку.

Поряд із ставленням до роботи, діловитістю, активністю або пасивністю, ентузіазмом або песимізмом, методами роботи і формами утвердження себе у колективі, манерою звертання,

чуйністю і люб'язністю, наслідуванню й оцінці підлеглими підлягають іноді навіть вираз обличчя або манера одягатися. З огляду на це, роль керівника у плані безпосереднього впливу його особистості на підлеглого має складатися із:

- дієвості виховання підлеглих особистим прикладом, вчинками і своєю поведінкою;
- регулярного спілкуванням;
- запобігання емоційної притупленості;
- сполучення вимогливості і демократизму,
- проведення принципової діючої лінії, не вдаючись до амбіції, не озлоблюючи відносин, створюючи плідну трудову атмосферу.

При цьому необхідно виходити з того, що у кожного працівника можуть бути як позитивні, так і негативні моменти в роботі. Дослідники відзначають, що звичайно у людей недоліки мають зв'язок із їхніми достоїнствами. Недоліки у людини є ніби продовженням його достоїнств. Але якщо достоїнства продовжуються більше, ніж треба, виявляються не тоді коли треба, і не там, де треба, тоді вони є недоліками. Достоїнства людини можуть стати його недоліками.

Отже, виховуйте у підлеглих кращі спонукання. У випадку виникнення суперечностей між інтересами і цілями підлеглих і вашими цілеспрямуваннями, не збільшуйте їх різкими діями і вчинками. Продовжуйте виявляти довіру, розуміння і підтримувати, заохочувати прагнення до самостійного вирішення питань підлеглими, розширюючи їхні повноваження, доки це сумісно з їх поінформованістю і сприяє вирішенню завдань. Разом з цим, продовжуйте виховувати і впливати на них, викликаючи бажання підлеглих самостійно вирішувати питання, що, у свою чергу, залежить від їхніх знань і здібностей.

Підвищуйте свій авторитет і вживайте заходи впливу на підлеглих. Будуйте свої дії таким чином, щоб підлеглий став помічником у всіх ваших починаннях, інформуйте його про всі передбачувані зміни, роз’яснивши їх причини, їх необхідність, виходячи з ефективності вирішення загальних завдань, і про ті обмеження, які будуть або які пропонується ввести і які, у свою чергу, обмежать або вплинуть якимось іншим чином на дії

підлеглого. На це звертайте особливу увагу, інформацію видавайте безпосередньо самі, не вдавайтеся у крайнощі, а переконуючи і роз'ясняючи її; запобігайте появі штучних перешкод між підлеглими, їхніми прагненнями і загальними цілями та завданнями, поставленими перед вами. Якщо ж це не допомагає, якщо виникають нерозв'язні суперечності і перешкоди, які можуть вплинути на роботу і досягнення позитивних кінцевих цілей, обґрунтувавши це, впливайте рішучіше на співробітника, зазначивши, що це умова його роботи, і він зобов'язаний це робити, змінивши свої особисті прагнення і бажання. Попередьте, якщо він не зміниться, вам доведеться підшукати іншого працівника, який приймає ці умови.

Враховуйте, що ставлення керівника до того або іншого питання найчастіше визначає думку керованого ним колективу. У зв'язку з цим, обговорюйте вчинки і відхилення у діях деяких співробітників у колективі не нав'язуючи йому (колективу) свою думку, а створюючи атмосферу для вільного обміну думками, для обговорення. Цим створюється почуття інтересу до справи, колективізм. «Тому що провадь війну мудрими радами, бо спасіння – в кількості радників» [47].

Ефективність безпосереднього керівництва досить обмежена, тому доцільно регулярно практикувати передачу частини своїх повноважень підлеглим за кожної можливості. Не сумнівайтеся довго про час передачі своїх повноважень. Робіть це постійно й дедалі більшою мірою там, де для цього є можливість, виходячи зі своїх цілеспрямувань. Розглядайте підлеглу вам структурну одиницю як начебто зовсім окрему самостійну організацію, хоча в дійсності вона й існує лише для задоволення потреб вищої організації, так само як і інші структурні підрозділи, що входять до складу системи.

Передаючи іншим працівникам ***частину своїх повноважень***, керуйтеся не особистими розуміннями й інтересами власного престижу, використання влади й авторитету, застосування лише контрольних функцій, а виходьте з реального стану справ, здорового глузду і людяності, створюючи умови для висловлення підлеглими своїх особистих

суджень, зауважень, пропозицій. «Помисли і серце людини — глибокі води, але людина розумна вичерпує їх» [47]. Чиніть так:

1. Використовуйте передачу повноважень як засіб посилення впевненості підлеглих у власних силах.

Допомогу робіть таким чином, щоб він почував підтримку, впевненість у своїх силах і здібностях.

1.1. Розкажіть йому про основні принципи роботи, охарактеризуйте можливі питання і передбачувані на них відповіді.

1.2. Ознайомте зі шляхами і методами одержання необхідної інформації.

1.3. Спонукайте його повніше й ефективніше використовувати отримані повноваження, самостійно приймати рішення і діяти.

1.4. Розвивайте його ініціативу, самосвідомість, самоаналіз у вирішенні простих і складних питань.

Якщо ж ви помітите, що в більшості не дуже складних питань підлеглий постійно звертається до вас, постійно ставить ті самі питання, не намагається самостійно приймати рішення і діяти, поясніть йому ще раз про ті посадові обов'язки і кваліфікаційні вимоги, що на нього покладаються. Переконайтеся ще раз у його підготовленості, умінні і можливостях виконувати дану роботу, настройте на неї вашого підлеглого, розворушіть і цілеспрямуйте його діяльність. Якщо ж все це виявиться даремним, вважайте, що ви помилилися при виборі конкретної особи для передачі йому повноважень. Замість того, щоб виграти час, ви витрачаєте його на роз'яснення, консультації, відповіді на питання тощо. У такому випадку, ви б самі змогли виконати цю роботу у зазначений термін. Починайте все спочатку.

2. Усіляко підтримуйте підлеглих, яким ви передали частину повноважень.

Зважайте на те, що передавши частину повноважень, ви залишили за собою право вирішувати визначені, ключові питання. У разі потреби приймайте по них рішення негайно, усвідомивши усі факти й умови їх прийняття.

2.1. Підтримуючи і заохочуючи діяльність підлеглих, кому

ви передали частину повноважень, не примушуйте їх нести відповідальність за вирішення тих питань, що ви залишили за собою.

2.2. Чітко встановіть сферу впливу і коло розв'язуваних питань. Виступаючи ж у ролі підлеглого, ніколи не набридайте керівнику рішенням тих питань, що входять у коло ваших обов'язків. Це за умови, що немає ніяких надзвичайних фактів і подій.

3. Враховуйте можливість появи помилок при передачі частини повноважень, робіть на них знижку.

Беріть до уваги можливості менш кваліфікованого виконання підлеглим покладених на нього повноважень, на самому початку прийнятих ним рішень і дій.

3.1. Допускайте появу помилок із боку підлеглих.

3.2. Робіть на це відповідну знижку.

3.3. Припускайте наслідки таких помилок.

3.4. Будьте готові їх усунути, плануючи для цього необхідний час.

3.5. Намагайтеся запобігти небажаним наслідкам можливих помилок. А для цього вирішення ключових питань залишайте за собою.

4. Передбачаючи можливість виникнення помилок, вживайте заходів щодо їхнього запобігання і виправлення.

4.1. Критично розгляньте причини і наслідки кожної помилки. Намагайтеся бути об'єктивними і доброзичливими.

4.2. Уникайте особистих почуттів.

4.3. Не критикуйте підлеглого і його роботу, а спонукуйте його до усвідомлення помилок і їхнього запобігання в майбутньому.

4.4. Визначте правильний шлях вирішення питання, простежте логічний хід думок і дій.

4.5. Акцентуйте його увагу на відхиленнях, що спричинили помилку, і не чекайте від нього пояснень ходу його дій. Адже замість з'ясування причин, ви почуєте вибачення, так і не довідавшись про щиру причину помилки.

Звичайно, можливо ви зможете уникнути багатьох помилок,

вимагаючи, щоб підлеглі були напоготові щодо визначених ознак можливих помилок. Але було б хибно думати, що ви здатні уникнути у всіх без винятку випадках. Також не слід розраховувати на те, що ваші підлеглі самі здогадаються про те, що ви їм забули сказати.

Беріть усю відповідальність на себе за помилки ваших підлеглих, допущені через те, що ви не пояснили і не акцентували їхню увагу на можливості їхньої появи. Цим ви заслужите належну повагу. Привчайте підлеглих, і самі вчіться на допущених помилках як у діях, так і під час планування, обґрунтування, а потім і виконання намічених планів і програм.

5. Утримуйтеся від спокуси використовувати владу, що ви передали підлеглому.
   5.1. Не втручайтеся в його розпорядження і дії, якщо вони не призводять до серйозних зривів і наслідків. Якщо ж ні, ваші дії будуть спрямовані на підрив авторитету і довіри до вас з боку підлеглого.
   5.2. У випадку виникнення нерозумних рішень, обговоріть їх із ним наодинці. Доведіть їхню неспроможність і переконайте його змінити їх.

Завдяки таким вашим діям, його авторитет буде на висоті, він не втратить достоїнства в очах підлеглих і поряд із цим ще раз переконається, усвідомлюючи, що керівництво вимагає мужності визнавати допущені помилки, виправляти наслідки неправильно прийнятих рішень.

Виробіть лінію, за якою ви берете на себе усю відповідальність за вирішення вашими підлеглими тих питань, за якими ви передали їм повноваження.

Не ухвалюйте рішення і не обговорюйте питання молодшого персоналу «через голову» їхнього керівника, працівника, кому ви передали частину своїх повноважень. Переконуйте їх, що його рішення, це і ваші рішення. За наполегливого ж прохання обговоріть ці питання з вашим підлеглим. З'ясуйте суть справи і його точку зору.

6. Жадайте від підлеглих оперативних, чітких, ясних і вичерпних звітів у межах установлених критеріїв.

Завдання керівника – жадати від підлеглих оперативних,

чітких, ясних, вичерпних і зрозумілих звітів, як найважливішої умови управління, що має два аспекти: організаційний і психологічний. Його роль поряд із контролем, здатністю настроїти працівника на виконання завдань, запобігаючи можливим помилкам і недолікам, полягає в умінні створити і згуртувати колектив, домагаючись поєднання особистих інтересів працівника із суспільними.

Привчіть своїх співробітників надавати вам дані для контролю оперативно, чітко і ясно в письмових звітах або ж, як виключення, в усних.

Враховуйте, що в реальній дійсності іноді в звітах зустрічається не цілком достовірна інформація. Вона іноді закладена у характерах і діях деякої категорії людей, які, як правило, не володіють достатньою мужністю і самокритичністю. Бажаючи справити враження, вони намагаються зобразити дійсність таким чином, щоб не одержувати нових завдань або уникнути докорів, тобто сприятливою для них. При цьому, як правило, ухвалюються досягнення в їх роботі з менш важливих аспектів, вони випинаються при передачі повідомлень як найголовніших, в той же час ними прикриваються або замовчуються дійсно ключові, важливі моменти, але несприятливі для виконання.

Логічним завершенням одержуваної такої «інформації» або часткової дезінформації про реальний стан справ із боку керівника може виявитися вживання заходів або вирішення питання недостатньо ефективно чи поверхнево.

Тому керівник зобов'язаний вимагати якісну, вкрай необхідну інформацію про дії підлеглих, причому найекономічнішим способом, із використанням планів, таблиць, графіків залежностей. Текстова ж частина має відображати лише тенденції розвитку дії або явища і розкривати відхилення від запланованого ходу робіт, які виникають у процесі виконання поставлених завдань і делегованих повноважень. Аналізуючи і контролюючи роботу підлеглих, визначаючи її форми, вимагаючи від них ясних зведень і звітів про хід виконання справ, керівник повинен, насамперед, чітко знати ту роботу або ті її моменти, за які відповідає працівник, уміти виокремлювати

важливі і другорядні її аспекти, можливі помилки або ускладнення. Рекомендується для дієвості контролю використовувати індивідуальні робочі завдання, гармонограми, положення, посадові інструкції, структуру відділу, організації тощо.

Задавайте критерії контролю, щоб враховувати те, що піддається обліку – результати. Зіставляйте, ранжуйте, вимірюйте. Підтримуйте суворий, точний, своєчасний контроль.

Виробляйте у себе й у підлеглих позицію ділової людини, використовуючи принцип поступового удосконалювання. Майте на увазі, що ділову людину характеризує постійна раціоналізація дій, активність, енергійність, завзятість, спрощення й удосконалення індивідуальних і колективних діянь із їх справедливою цільовою функцією.

4.3. ПРАВИЛА МОРАЛЬНО-ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКА

Керівнику будь-якого рівня необхідно завжди пам'ятати про одне найважливіше поняття в управлінській діяльності – людські ресурси.

Людські ресурси – найважливіші ресурси підприємства, організації.

Адже ми повинні розуміти, що «люди» – це не лише директори, менеджери, рядові виконавці. Вони – матері та батьки, діти та внуки, брати і сестри. Вони є представниками своїх власних родин і носіями клімату цих родин. Сімейні проблеми кожного з них, тим чи іншим чином, впливають на результати роботи всього колективу, підприємства, установи, організації.

Психологи радять посміхатися іншим, і тоді сутність людини стане сповненою радощів, і справи підуть добре. Але чи буде хтось посміхатися, якщо у нього всередині не все гаразд?

Якщо кожна, окремо взята людина, не в повною мірою щаслива, то і діяльність підприємства не буде успішною. І навпаки, гармонія кожної особистості надає гармонійного постійного розвитку підприємству.

Поняття «менеджмент» ґрунтується на давньосхідній мудрості: «Нам потрібно навчитись управляти собою – управляти своїми почуттями та емоціями». Існують два напрями менеджменту. Проте, є ще третій, не схожий на жоден із попередніх. Він і є основним, фундаментальним, адже без нього перші два є неуспішними і просто втрачають сенс.

У повоєнні роки (1950 – 1960), розвитку набував «американський» напрям менеджменту. Основним принципом його було: «Робітники повинні просто працювати, не повинні думати». Власникам підприємств не потрібні були розумні працівники, вони потребували лише «їхніх рук». Через такий «стиль» управління багато організацій зазнали краху.

Іншим чином розвивався другий напрям менеджменту – «японський». Основний принцип: «Приходьте зі своїми руками,

але нам також потрібні ваші голови». Така ідея є цінною для будь-якої організації, вона принесе успіх.

«У людини є не лише руки і голова, але й серце» – це третій тип менеджменту. До нього належать серце, почуття, емоції, переживання. Цей напрям працює, коли всі члени колективу відчувають почуття турботи один про одного. Основний принцип: добровільний внесок кожного члена колективу на благо спільної справи.

Розвиток у людях мотиву служіння – головна мета менеджменту.

Цей світ є світом змін – все в ньому має змінний характер. Ми змінюємось через ці зміни, ми змушені змінюватись. Якщо ми прилаштовуємося – ми виживаємо. Якщо ми не встигаємо змінюватись, виникає період застою, який, у свою чергу, призводить до занепаду – занепаду особистості, підприємства, суспільства, цивілізації.

Самоуправління – це питання «що змінити в собі». Людина може змінити одяг, зачіску, місто, навіть країну. Але після всіх цих змін чи є щось, що має змінити наші стосунки з іншими? Ці зміни не забезпечують нам щастя. Ми змінюємо щось разом з обставинами, але це не завжди спрацьовує.

Цінність людини не така, як цінність речей. Якщо нам щось не подобається в кімнаті, ми можемо викинути стіл, стілець, шафу і купити натомість нові. Але якщо не подобається якась наймана нами людина, то її не можна виставити за двері (звільнити) через особисту неприязнь. Людина – не річ! Людина – найцінніший актив будь-якого підприємства, найбільша його цінність.

Керівник має розуміти працю кожної людини у колективі, цінити її особистий внесок у спільну справу. Уміння цінувати інших, цінувати тих, хто працює поряд із вами, обернеться добром для кожного. Лише теплі і дружні стосунки, благословення з боку колег, допомагають плідно і якісно працювати.

Самоменеджмент – це контролювання емоцій, яке допомагає поважати достоїнства людини, із якою доводиться працювати.

Для досконалого управління необхідні сила терпимості, сила тиші, сила любові. Ці сили у нас всередині, але в щоденних турботах вони заглибилися «на днище». Щоб їх звідти достати, необхідно приділяти час для самого себе, зробити паузу, щоб відшукати у собі це «золото». І починати треба з переконання, що у вас всередині це «золото» справді є. Звичайно, щоб його дістати, необхідно перемити не одну гору піску.

Якщо ви хочете щось нове пожати, треба щось нове посіяти, і починати треба з розума. Сильні руки, серце, голова – основа позитивного мислення.

Найважливіша функція менеджменту – зробити максимально ефективними людські ресурси підприємства чи організації.

Знову ж таки, повертаючись до визначення людських ресурсів слід визнати, що вони – це не просто окремо взята людина, це її професійні, інтелектуальні, соціальні, моральні, фізичні і психологічні можливості і здатності, її стосунки, ставлення, поведінка і реальний результат діяльності на підприємстві чи організації. Усі ці якості потрібно розвивати.

Людей необхідно постійно навчати – підвищувати їхню кваліфікацію відповідно до вимог ринку, на якому діє конкретна фірма, навіть дати розуміння психології цього ринку. Навчати і розвивати необхідно в першу чергу сильні боки людей, і саме в процесі навчання можна отримати не просто знання в необхідній сфері бізнесу, а й практичні навички. Навчання вимагають і самі менеджери для підвищення рівня їхнього професіоналізму. Воно допомагає усвідомити завдання, які постають перед менеджерами, виробити конкретні власні підходи для прийняття рішень у бізнесі, починаючи від психологічних аспектів ефективної діяльності і закінчуючи результатами вирішення проблемних ситуацій, а також допомагає збільшити темпи росту підприємства. Унаслідок навчань створюється єдина система роботи, зростає показник роботи персоналу, утворюється команда однодумців, яка спілкується «однією мовою», і з’являються дієві результати. Виникає розуміння необхідності щоденного процесу роботи на всіх її етапах, уміння ставити конкретні цілі в процесі роботи, диференціювати завдання за різними групами і залежно від

цього виробляти тактику поведінки щодо того чи іншого завдання, і, звичайно, усвідомлення поняття «команда». Професіоналами можна називати тих, хто володіє не лише теоретичними знаннями з окремих питань, а тих, хто пройшов шлях від рядового співробітника до менеджера вищої ланки, до керівника, і хто на кожній із позицій успішно займався реалізацією того, чому він щодня навчається сам – практичному досвіду ведення бізнесу.

Успіх – результат низки складових, однією з яких виступає навчання, постійне вдосконалення і розвиток.

Людей необхідно «відчувати». Необхідно визначати і використовувати їхні риси характеру, як манеру і стиль поведінки, що склалися під впливом життєвих моментів і виховання, і які виражають ставлення людини до навколишнього світу, до інших людей, до самого себе і до своєї справи. Можна сказати, що характер – це особистість для інших, психічна фізіономія; «печатка людини», як казали у давнину.

Необхідно вивчати і на підставі цього формувати думку щодо рис характеру людини з метою використання її достоїнств для підвищення ефективності праці і доцільної діяльності. При цьому слід враховувати, що характер, який сформувався – яскравіший бік індивідуальності. Від нього значною мірою залежить, як поводиться людина в різних життєвих ситуаціях. Знаючи її характер, ми можемо передбачати, як вона буде поводитися за тих чи інших обставин і на що здатна.

Водночас характер – це, у порівнянні з іншими, найбільш змінна властивість особистості. Якщо темперамент тісно пов'язаний з природженими особливостями нервової системи, то характер, хоча і залежить якоюсь мірою від них, визначається, насамперед, вихованням. Якщо темперамент сам по собі не може бути поганим або гарним, то стосовно характеру цілком правомірно говорити, що він «гарний», «поганий» або «важкий». Темперамент визначається природними властивостями, а за характер несе відповідальність сама людина.

Характер тісно пов'язаний з усіма боками психічного і соціального життя. Його рисами можуть бути індивідуальні особливості пізнавальних процесів (наприклад,

спостережливість, критичність розуму, старанність), темперамент (урівноваженість, товариськість тощо), почутті, переконання, потреби, інтереси. Найважливіше значення серед них мають особливості волі. Цей бік психіки безпосередньо виражається в діях і вчинках.

Психічні властивості особистості, з яких складається характер і які дають змогу із відомою ймовірністю вгадати поведінку людини за певних умов, називають рисами характеру. Мужність, чесність, ініціативність, сумлінність, боягузтво – приклади різних рис характеру. До цієї роботи слід ставитися свідомо і бути цілеспрямованим, враховувати, що значна частина керівників підходить до цього стихійно й інтуїтивно. Внаслідок чого, пізнання ними рис характеру працівників, а також інших особистих якостей працівника не визначається іноді високим рівнем і може призвести до всякого роду непорозумінь у стосунках із колегами по роботі або з безпосереднім керівництвом, а також може бути джерелом цілої низки оман. На практиці це виявляється у вигляді образи, недовіри або підозрілості, підвищеного почуття обурення, роздратування (через нібито підвищену вимогливість керівника), відсутності інтересу до справи, пригніченості, сприйняття роботи як тяжкого, нескінченного процесу. Причому, не завжди це ясно видно або чітко усвідомлюється. Найчастіше ці стосунки завуальовані, особливо на початковій стадії діяльності керівника. Але все-таки вони існують і негативно впливають на легкість і природність процесу праці, на всю праксеологічну діяльність людини.

Слід зазначити, що кожна людина в окремих випадках може виявити сміливість, наполегливість, правдивість, відвертість. Але ці окремі прояви ще не є рисами його характеру. Щоб назвати певну людину правдивою і відвертою, зазначені якості мають бути її властивістю і незмінно виявлятися за відповідних обставин. Якщо ж вчинки людини залежать від зовнішніх обставин, а не стільки від неї самої, то у цьому випадку говорять про безхарактерність людини.

Найважливішими рисами характеру керівника є цілеспрямованість, рішучість, наполегливість, ініціативність.

Виховуються вони, насамперед, світоглядом і переконаністю. З твердих переконань народжується ясність цілей, що є необхідною умовою послідовності дій. Люди без твердих переконань ніколи не можуть мати і твердого характеру. Проте світогляд і переконання створюють лише базу, прагнення, тенденції до вироблення визначених рис характеру. Ці тенденції можуть перетворитися на риси характеру лише у тому випадку, якщо людина буде свідомо працювати над самовихованням позитивних і усуненням негативних рис, постійно і неухильно діяти відповідним чином.

Єдиний спосіб зробити себе дисциплінованим – завжди і скрізь діяти дисципліновано. Щоб стати ввічливим, треба постійно поводитися чемно. Мужність формується у процесі здійснення мужніх вчинків, а рисою характеру вона стає тоді, коли такі вчинки перестають бути випадковими у житті людини і перетворюються на звичний для нього образ дій.

Як відомо, характер формується, як правило, до 23 – 24 років, однак, немає такого характеру, який не можна було б переробити. Людина завжди повинна вміти керувати собою і своїм характером. При цьому певне значення у становленні або зміні характеру має поведінка осіб, найавторитетніших для даної людини. Часто прикладом для наслідування у підлеглих є менеджер або керівник вищої ланки. А це накладає на останніх певні моральні обов'язки. І ще більшою, іноді вирішальною, мірою становлення характеру залежить від суспільної думки колективу, стосунків всередині нього, принциповості і чуйності, вимогливості і справедливості, дотримання норм християнської моралі.

Менеджери повинні вивчати і розуміти мотиви й закономірності поведінки людей, жорстко контролювати свою поведінку, підвищувати вимогливість до себе, запобігати можливості виникнення і нагромадження роздратування у колективі, психічній напруженості, внутрішній пригніченості працівника, згладжувати і попереджати можливі передконфліктні ситуації. Досягти цього можна шляхом «вивчення» працівників, мотивів їхньої діяльності і рівня працездатності, ставлення до роботи і стосунків у колективі,

прагнень до підвищення рівня, життєвих інтересів і суспільної діяльності.

У ході вивчення характеру працівника рекомендується перевіряти, як він ставиться до вашої довіри. Треба виказати йому свою довіру і переконати, що ви цілком йому довіряєте. Навіть у сприйнятті цього, виявиться характер працівника і його ставлення до роботи. Оцінювати результати допомоги підлеглих необхідно справедливо. Слід спрямовувати їхні прагнення, розвивати індивідуальні особливості, підтримувати їх у важкі хвилини і в такий спосіб ви зможете зробити їх своїми союзниками. Вони зможуть максимально виявляти свої здатності, працьовитість. Виховуйте у своїх підлеглих:

1. завзятість і реалізм, праксеологічну зрілість і моральну стійкість;
2. уміння зосереджуватися, одержувати сильне враження, стабілізувати його, чітко і точно відтворювати і використовувати у своїй діяльності, принциповість;
3. уміння керувати колективом, підсилювати і розвивати здатності з раціональної організації своєї роботи, і роботи інших, з керівництва ними, дисципліну і працьовитість;
4. витримку і терпимість до індивідуальних особливостей характерів співробітників, за умови, що вони не позначаються на загальних результатах праці, цілеспрямованість;
5. уміння розкривати недоліки, розвивати критику і самокритику, нетерпимість до різних відхилень і слабкостей, що несприятливо відбиваються на результатах роботи;
6. взаємність поваги, об'єктивність критеріїв оцінки роботи, неупередженість;
7. ввічливість, привітність, тактовність, людяність, чесність, сумлінність;
8. здатність підтримувати передове, прогресивне.

Керівникові завжди тактовно необхідно з'ясувати можливості виконання підлеглими завдання. Для цього потрібно визначити здібності і бажання підлеглого виконувати дану роботу, поділяти її на окремі завдання, контролювати хід її виконання, а потім з'єднувати в одне ціле результати виконаних

завдань. При цьому рекомендується, ґрунтуючись на відповідях підлеглого і його ставленні до даної роботи, визначити такі його можливості:

- виконати дану роботу;
- відповісти за свої дії і дії підлеглих йому осіб, якщо вони спільно працюють над завданням;
- зрозуміти суть майбутньої роботи і відповідальність;
- контролювати хід її виконання.

У разі, якщо робота не закінчена, чи може він правильно оцінити ступінь її виконання і передбачити остаточні її результати?

Менеджер повинен володіти високою психологічною культурою, яка є невід'ємною частиною загальної культури людини.

Психологічна культура включає три необхідні елементи:

1. Пізнання себе та іншої людини.
2. Уміння спілкуватися з людьми.
3. Регулювати свою поведінку.

Як вже було зазначено у попередніх розділах, успіх будь-якого підприємства на 85 % залежить від бажання людей працювати, а також їхніх взаємовідносин і вміння спілкуватися. Тобто у своїй діяльності менеджеру потрібно використовувати методи практичної психології та вміти їх використовувати на практиці. Він повинен прийти до розуміння необхідності їх застосування (праксеологічний підхід).

Для глибшого розуміння викладеного, виокремимо головні правила:

1. Питання службової дисципліни вирішувати етично.

Підтримувати службову дисципліну краще за допомогою особистих бесід. Це прямий обов'язок у межах встановлених повноважень. Виконуючи дану роботу, доцільно домагатися їх розумного поєднання. При цьому необхідно пам'ятати, що дисципліна має бути втілена в особі самого керівника. Належна дисципліна можлива лише за умов:

1.1. Якщо ви самі будете прикладом дисциплінованості.

1.2. Якщо відразу будете вирішувати питання, викликаючи до себе «порушників» для особистих бесід віч-на-віч, завчасно

визначивши мету обговорення, і намагатися ширше використовувати методи переконання і виховання, спрямувавши їх на запобігання повтору подібних дій.

1.3. Збирати необхідні факти і визначити думку працівника з низки питань обговорюваної проблеми.
1.4. Надати можливість працівнику цілком висловитися і самому оцінити свій вчинок.
1.5. Не влаштовувати з бесіди якогось судилища або допиту.
1.6. Правильно підібрати місце і час майбутньої бесіди.
1.7. Домагатися взаємної довіри, підкреслюючи, що ви за справедливе, чесне і ділове вирішення.
1.8. Підкреслити своїми діями і вчинками надзвичайно серйозне ставлення до його порушень, і те, що ви не хочете ворогувати, але і не збираєтеся заохочувати такі дії, потурати їм.
1.9. Записувати його відповіді – цей спосіб надовго залишить у пам'яті порушника дану бесіду.
1.10. Бесіду припиняти негайно після досягнення мети.

При доведенні наказів і розпоряджень до виконавців теж користуйтеся методом бесіди.

Правильно формулюйте накази під час бесіди. При доведенні наказів і розпоряджень до виконавців користуйтеся методом бесіди. Доцільність такого підходу обумовлена тим, що багато людей почувають себе ураженими, коли їм у досить певній формі вказують, що і як вони повинні зробити, навіть якщо це для них абсолютно необхідно. Поряд із цим лише деякі обурюються, коли починається розмова про те, як вони справилися зі своїм завданням. У зв'язку з цим, доводячи завдання до виконавців, доцільно прагнути до оптимального поєднання вимогливості і демократичності. Кращим достоїнством керівника за таких умов виступатиме уміння викликати підлеглого на розмову і шляхом спрямування бесіди, умілого впливу на співробітника проводити принципову лінію, долати неправильні судження, не вдаючись до крайнощів, не впадаючи в амбіцію, не сварячись і не налаштовуючи співробітника проти себе. Переборюйте у собі сухість і різкість у ставленні до них. При цьому необхідно враховувати, що

найкраще ціль досягається за безпосереднього взаємного обміну думками, а не при однобічному командуванні. Виконуючи дану роботу, рекомендується дотримуватись таких правил:

1. Пояснити завдання, яке підлягає виконанню, і довідатися про думку співробітника щодо можливості і терміни його виконання.
2. Відповісти на запитання працівника і, у разі потреби, показати, як краще і доцільніше, на вашу думку, виконати дане завдання.
3. У ході бесіди пояснити терміни, встановлювані для виконання даного завдання, переконати в їх реальності.
4. Вказати на необхідність інформування про хід виконання завдання, довідатися, чи є у працівника які-небудь запитання, що стосуються даного завдання або процесу його виконання.
5. Наприкінці бесіди попросити коротко повторити ваші вказівки цілком або, наприклад, з моменту з'ясування того, із чого він збирається почати або хто краще зміг би справитися з цим завданням.

Після того, як завдання доведене до працівника, керівник повинен створити найкращі умови для його своєчасного і якісного виконання, виявивши тим самим довіру до здібностей, уміння і працьовитості підлеглого.

Необхідно ***прагнути досягти того, щоб бесіди допомагали вирішенню спеціальних проблем.***

Специфіка роботи керівника така, що іноді спеціальні проблеми уявляються як віддалене відношення вашого основного завдання – виконання роботи в термін. Дрібні невідкладні питання, які постійно виникають, забирають багато часу й уваги. Проте, необхідно враховувати, що всі ці функції взаємозалежні і підпорядковані головній функції, а їх розрізнення за рівнями управління доволі відносне.

На практиці ж, керівник має справу з усім їх комплексом, але все-таки на кожному рівні домінує одна з функцій, увага керівника зосереджується на вирішенні визначеного кола спеціальних проблем. Саме ці спеціальні проблеми і складають те дійсно головне, що виправдовує існування посади, яку ви

обіймаєте, і що вся робота, за яку ви відповідаєте, її якість і кількість безпосередньо залежать від правильного вирішення цих проблем, морального стану підлеглих, а отже, і продуктивності їхньої праці.

Виконувана робота передбачає процедуру вирішення спеціальних проблем:

- службової дисципліни;
- безпосереднього розпорядництва;
- проведення навчальних та інструктивних нарад;
- висувань і переміщення працівників;
- зниження і звільнення;
- аналіз плинності кадрів;
- аналіз підготовки нових кадрів;
- поліпшення кооперації праці тощо.

При цьому необхідно правильно використовувати техніку особистих бесід, дотримуючись так званої техніки управлінської безпеки.

2. Бесіди, пов'язані з висуванням і перестановкою кадрів, необхідно погоджувати.

Надихайте зацікавлену людину до прагнення отримати наступне підвищення, а не почувати себе вдячним за зроблене просування. Під час бесіди з підлеглими про їх висування або підвищення категорії рекомендується дотримуватись таких важливих правил:

2.1. Не обирайте позу і дії заступництва.

2.2. Не намагайтеся створити враження своєї щедрості або якоїсь барственості, а виходьте лише з об'єктивності та реальності.

2.3. Будьте скромними і стриманими.

2.4. Не приписуйте собі заслуг, навіть якщо ви і сприяли розвитку здібностей працівника.

2.5. Дозвольте працівнику самому відчути досягнуті ним успіхи у роботі і підвищення його на посаді. Усвідомити все це без сторонньої допомоги.

2.6. Не нагадуйте йому постійно про переваги і блага, пов'язані з новою посадою, і не здіймайте багато галасу при незначному підвищенні. Словами навряд чи ви

зможете його переконати.

2.7. Визначіть перспективу, що відкривається перед ним, і можливості у зв'язку із просуванням його по службі. У такому ритмі спрямовуйте й інформуйте його подальшу діяльність.

2.8. Ніколи не висувайте некомпетентну людину на керівну посаду. Не робіть і навіть не намагайтеся (за будь-якої його підтримки) висунути людину не по заслугах, політичних і ділових якостях. Це призведе до підриву вашого авторитету, довіри до вас із боку підлеглих. У крайньому разі зробіть його самостійним працівником, не наділяючи його будь-якою владою.

2.9. Виходьте з того, щоб ви і ваші дії були спрямовані на подальше зміцнення і розвиток загальної системи управління, часткою якого є ви самі.

На підприємстві, в установі чи організації у будь-якого працівника є не лише перспектива отримати підвищення, а й, на жаль, може бути і пониження. Для представлення ***пониження працівника на посаді***, також ***застосовується метод бесід***.

Пониження на посаді нездібного працівника може зміцнити ваше становище у колективі. І, навпаки, ніщо так не зіпсує вашу репутацію, як неправильний підхід до вирішення подібних питань.

Якщо почали виявлятися деякі перші симптоми незадовільної роботи працівника у колективі, намагайтеся провести з ним індивідуальну бесіду у себе в кабінеті без свідків і сторонніх. Попередьте, що розмова буде суто між вами, без поширення.

1. Вкажіть на результати його роботи, проаналізуйте його діяльність за якийсь визначений період.
2. Зв'яжіть загальні результати діяльності вашого колективу і міру участі конкретного працівника, визначивши його недоліки. Вкажіть конкретно на недоліки.
3. Навчіть працівника як їх виправити.
4. У випадку злісних порушень і відхилень визначте термін, необхідний для виправлення допущених недоглядів. Спостерігайте за роботою цього працівника.

5. Якщо він не спрямовує зусилля на виправлення своїх дій, то обговоріть результати його роботи в колективі, на його робочому місці. Дбайте при цьому про виховний вплив колективу.
6. Будьте справедливі, наполегливі, об'єктивні в оцінці його роботи. Інакше, він зможе запевняти колег у несправедливості вимог, у незнанні їхнього рівня тощо. Тобто буде нанесений якийсь збиток вашому авторитету.

Крайніх заходів вживайте у виняткових випадках. Можливо, що після обговорення цього напряму працівник виправиться, буде працювати більш сумлінно і цілеспрямовано.

Проведення ***бесіди, пов'язаної зі звільненням працівника***, також вимагає ретельної підготовки.

Проводячи останню бесіду з працівником, що йде від вас, майте за мету розкрити причину плинності кадрів, можливих ваших помилок і недоліків, що помітні вашим співробітникам та іншому персоналу. Виконуючи цю роботу, не очікуйте, що на прямі запитання ви одержите і прямі відповіді. Важлива ретельна тривала підготовка до гарної завершальної бесіди. При цьому ваше завдання із самого початку зводиться до того, щоб серед всіх пояснень причин, що спонукали його перейти в іншу організацію, знайти шляхи для поліпшення своєї роботи. Враховуйте, якщо співрозмовник відмовляється розкрити причини, які спонукали його змінити місце роботи, він це робить, можливо, через ваш стиль і методи керівництва, застосовувані вами способи і дії. Ваше мистецтво як керівника виявиться в умінні довідатися про його думку щодо стилю вашої роботи, ваших недоглядів тощо.

Найкраще це зробити шляхом попередньої підготовки списку питань для такої бесіди. За основу можна взяти деякі розбіжності, що мали місце останнім часом. У будь-якому випадку, чи буде дана відповідь, чи ні, але ви все-таки примусьте задуматися цього працівника над питаннями стосунків, охарактеризувати вас як керівника, з’ясувати інші питання, які вас цікавлять.

Таку бесіду найкраще проводити в останній день його роботи в ранкові години, після його розмов із колегами і

друзями, але перед одержанням трудової книжки.

Налаштуйтеся на дружній тон бесіди, поводьтеся невимушено. Забезпечте і йому те саме. Запропонуйте працівнику поговорити з ним для власної користі. Ставлячи навідні, ретельно продумані питання, поступово підходьте до основного, головного питання, одного з таких:

1. Якби я почав дії, спрямовані на попередження вашого рішення про звільнення, як би ви до цього віднеслися і з чого треба було б почати?
2. Що, на вашу думку, необхідно зробити, щоб ви залишилися працювати або хто зможе замінити вас?
3. Що ви вважаєте найважливішим у своїй роботі? Яку раду ви б дали своєму спадкоємцю?

3. Бесіди для встановлення нормальних стосунків із новим співробітником.

Для цього рекомендується ***встановити правильні стосунки з новим співробітником одразу ж після прийому його на роботу***.

Рекомендується провести з ним ґрунтовну бесіду незалежно від того, розмовляли ви з ним раніше чи ні. Для цього:

3.1. Привітайте його з початком роботи на новому підприємстві, в новій організації.

3.2. Ознайомте його з обстановкою і порядком, що діє в ній.

3.3. Намагайтеся докладно розкрити ті вимоги, що висуваються до нього як до працівника.

3.4. Зупиніться на тих можливих труднощах і ускладненнях, що можуть виникнути в процесі його трудової діяльності.

Додержуйте правил загальної етики, вимог ввічливого і тактовного ставлення до працівника з першої ж зустрічі з ним на робочому місці, у день, коли він починає виконувати свої безпосередні обов'язки. Розкажіть йому про організацію, зробіть історичний екскурс, покажіть цех, ділянку, місце, де він має працювати. Ознайомте з колегами по роботі. Поясніть покладені на нього обов'язки, суть майбутньої роботи та її умови, його роль і місце у виконанні загальних завдань, покладених на організацію. Дайте відповіді на питання і неясності, які

виникають. Якщо ви не зможете зробити все це самостійно через низку об'єктивних причин, доручіть вашому заступнику виконати це. І все-таки знайдіть час переговорити з новим працівником пізніше.

Докладно викладіть новому співробітнику вимоги, запропоновані йому як виконавцю даної роботи. Найкраще це зробити шляхом детального розгляду, разом із ним, усіх аспектів його роботи, їхніх особливостей і специфіки. Визначіть коло посадових осіб, які можуть дати роз'яснення з даної роботи, уточніть якісь показники. Уточніть специфічні вимоги до роботи, форму і системи звіту про роботу, вимоги, висунуті до виконавця даної роботи і її специфічні особливості.

Ознайомте нового співробітника з атмосферою, що панує в організації. Будьте реалістом. Говоріть про існуючий стан справ, про взаємини серед співробітників так, як воно є, а не представляючи все в рожевих відтінках. Не робіть помилки, коли замість реального стану справ ідеалізують, розписуючи те, як могло б бути, а не як зараз працює організація.

Познайомте нового співробітника з труднощами, з якими йому доведеться стикатися в процесі роботи. Це особливо важливо, якщо співробітник частково змінює напрям своєї діяльності і не стикався з роботою такого роду. Вкажіть йому на помилки, що виникають найчастіше, і відзначте, які дії необхідно вжити щодо їхньому запобіганню і за якими ознаками можна їх віднайти. Укажіть, де працівник може одержати консультації.

У випадку його майбутнього контакту з людьми, які мають важкий характер, натякніть і підкажіть, як краще з ними ладити. Розкрийте кращі їхні якості, ставлення до роботи, рівень знань і кваліфікації.

Використовуйте бесіду для створення дружного і працездатного колективу. Виходьте з того, що безпосередні бесіди, які мають особистісну спрямованість, є одним із кращих засобів підвищення ефективності роботи, підвищення якості її елементів, удосконалення працівника, підвищення загальної результативності, створення дружнього і працездатного колективу. Ведіть індивідуальні цілеспрямовані бесіди згідно з

викладеними вище правилами для того, щоб кожен із вас і ви самі чітко визначали своє місце у колективі, можливі перспективи і тощо.

Створюйте атмосферу доброзичливості, довіри, взаємної поваги, щирого ставлення один до одного, дружби, взаємодопомоги, працездатності у колективі. Вирішальним чинником успішної життєдіяльності колективу є здоровий психологічний клімат. Враховуйте і спрямовуйте духовну атмосферу колективу, що виявляється як у стилі і тоні ставлення людей один до одного, так і до загальної справи. Розвивайте атмосферу взаємного розуміння, товариства, поважного ставлення один до одного, принциповості та відповідальності, високої внутрішньої дисципліни, підвищення ефективності всієї колективної діяльності.

Не абсолютизуйте, але і не ігноруйте міжособистісні, неофіційні, неділові стосунки, стосунки симпатії й антипатії. Спрямовуйте стосунки колег таким чином, щоб дотримувалася чітка субординація, не зовнішня, формальна, а заснована на заслуженому авторитеті керівника, його високих моральних якостях. Формуйте почуття дружби, чесності, правдивості, здатності до критики і самокритики.

Виходьте з того, що егоїзм, як і самовідданість, за визначених обставин – необхідна форма самоствердження індивідів.

Керуйтеся у своїх діях і домагайтеся того, щоб дедалі більше розкривався політичний і розумовий потенціал нашого народу, зростали його активність та ініціатива, його свідоме, відповідальне ставлення до праці, до стану справ у країні в цілому. Прагніть до постійного гармонійного поєднання інтересів і прав кожної людини з інтересами і правами колективу, суспільства, держави, враховуйте, що це, можливо, одне з найскладніших завдань. Але його треба вирішувати для того, щоб кожна людина з найбільшою повнотою і користю змогла б розкрити себе, виявивши все добре, закладене в ній природою.

Доводьте до свідомості ваших співробітників, що успіх кожного на власному робочому місці забезпечує в кінцевому

підсумку успіх колективу. Розвивайте в них справді гармонічні стосунки і домагайтеся міцної єдності.

Звичайно, існують шляхи вдосконалення методів проведення бесід, які суттєво допомагають у вирішенні проблем діяльності й управління. Технічні способи проведення бесід рекомендується детально вивчати й аналізувати з метою подальшого їхнього удосконалювання. При цьому доцільно об'єктивно визначити ваше уміння як керівника і просто доброго співрозмовника уважно слухати колегу, творчо обмірковувати конкретні заходи і чітко виражати свої думки. Знання і практичне застосування кращих технічних прийомів проведення ділових бесід приносять значну користь при вирішенні будь-якого завдання, пов'язаного з управлінням, допомагають організувати дружній колектив і його злагоджену роботу.

Керівнику і менеджеру рекомендується осмислити, що являє собою індивід із його психікою в соціальному середовищі. Насамперед, — це продукт цього середовища. Воно оточує його з дня його появи на світ і побічно впливає, починаючи ще з більш раннього періоду – через організми його батьків. Через виховання воно визначає його практичне пізнавальне ставлення до життя. За допомогою становища, яке індивідуум займає у цьому середовищі, воно обумовлює його матеріальні й ідейні інтереси, дає йому готові форми мислення, як знаряддя й опору в його діяльності.

Найпотужніші і найяскравіші індивідуальності – це ті, в яких поєднуються багато соціальних впливів, що найповніше відбивають у собі життя соціального цілого. У них зв'язок індивіда із соціальним середовищем особливо глибокий і тісний. У такий спосіб, індивідуальна психіка, з якої випливають психологічні методи впливу, є раніше виробленою об'єктивним і соціальним середовищем, і залежить від нього як похідна функція.

Шляхи вдосконалення методів проведення бесід можна визначити у вигляді таких порад.

1. ***Удосконалюйте форми і методи проведення бесід*** незалежно від того, чи проводяться вони для заслуховування простого усного повідомлення людини або з метою підбору

потрібного, кваліфікованого виконавця певної роботи.

При цьому необхідно враховувати, що кожна вдала бесіда, тобто кожне особисте ефективне спілкування з обміну інформацією проводиться з дотриманням певних правил.

1.1. Визначте конкретні завдання.

Виходьте з того, що кінцева мета будь-якої бесіди спрямована на одержання інформації, що є основою рішення. Поряд із цим у ході бесіди досягаються і другорядні задачі, що полягають у перевірці того, що співрозмовник може і хоче дати і дає вам потрібну інформацію. Важливе значення мають цілеспрямованість і правильна послідовність визначення завдань, для чого рекомендується встановити:

- рівень кваліфікації працівника, чи достатній він;
- чи зможе працівник виконувати дану роботу за нинішніх умов;
- чи не знайдеться прийнятніший працівник для даної справи серед інших, із якими ви вели бесіди.

У випадку, якщо під час бесіди з працівником з'ясувалася недостатня його кваліфікація, не витрачайте дарма часу. Припиняйте бесіду і не намагайтеся з'ясовувати інші аспекти.

1.2. Складіть план бесіди.

Складайте спочатку попередній план проведення бесіди. Уважно проаналізуйте і спробуйте осмислити його. При цьому необхідно враховувати, якщо відомі цілі і порядок, якого варто дотримуватись під час бесіди, то необхідно визначити найприйнятніші методи бесіди і міру використання кожного з них. Доцільно вибрати один із трьох методів проведення бесід, причому найкраще виходити з їхньої прийнятності за конкретних умов:

- метод регламентованої бесіди за визначеним зразком;
- метод цілеспрямованої бесіди із взаємним обміном інформацією;
- метод вільної бесіди.

Метод регламентованої бесіди за визначеним зразком полягає у тому, що бесіда проходить з суворим дотриманням правил. Такий метод дає кращі результати за використання його як для досягнення першої мети (тобто визначення рівня

кваліфікації працівника, і чи достатня вона), так і для одержання від своїх підлеглих поточних результатів, необхідних у повсякденній практиці.

У першому випадку, проведення бесіди рекомендується починати з простого складання переліку питань, що підлягають з'ясуванню. Перевагою розглянутого методу є те, що можна одержати відповіді і реакцію працівника негайно, без відповідної його підготовки і осмислення. Визначити ступінь володіння його спеціальністю і роботою. Підсумок бесіди має показати, що працівник розуміється на поставлених питаннях і дає розумні обґрунтовані відповіді, користуючись потрібною термінологією, або ж, навпаки.

В іншому випадку, використовуючи цей метод для одержання від своїх підлеглих зведень, необхідних у повсякденній роботі, кращі результати будуть досягнуті, якщо ви складете і будете користуватися стандартним контрольним переліком питань.

Метод цілеспрямованої бесіди із взаємним обміном інформацією є найкращим засобом для досягнення другої мети (тобто визначення, чи зможе працівник виконувати дану роботу за нинішніх умов) і полягає у тому, що претендент готовий працювати, докладаючи зусиль, за існуючих умов навчання та виховання кадрів.

Використовуючи метод цілеспрямованої бесіди, аргументуйте, логічно обґрунтовуйте переконання і роз'яснення, використовуйте раціональні логічні доводи з метою подолання незнання, суб'єктивної, перекрученої, невірної концепції співрозмовника з обговорюваного питання. Критику невірних поглядів, установок і слабкостей співрозмовника здійснюйте делікатно, тактовно, обережно, доброзичливо і великодушно, без усякої дискримінації і менторства. Якнайдетальніше поясніть виконавцю характер роботи, повідомте про надані права, блага, якими буде користуватися працівник, і умови роботи, подайте йому сприятливу, оптимістичну перспективу, наведіть конкретні рекомендації, які варто засвоїти і точно їх виконувати.

Для успішного застосування розглянутого методу потрібно

розуміння того факту, що працівник у ході бесіди повинен одержати не тільки повні відповіді на усі свої запитання, а й додаткову інформацію про майбутнє. Виходячи з цього, рекомендується заздалегідь підготувати відповіді на всі передбачувані питання, які він може поставити щодо роботи та її умов (наприклад, специфічні особливості роботи, докладний її опис, вимоги, висунуті щодо кваліфікації, особистих якостей, освіти тощо).

Метод вільної бесіди рекомендується використовувати як для досягненні третьої мети (тобто визначення, чи не знайдеться більш прийнятний працівник для даної справи серед інших, із якими ви вели бесіди), так і за багатьох випадків повсякденної практики управління, зокрема, коли йдеться про дисципліну або встановлення правильного ставлення до роботи.

У першому випадку, для досягнення поставленої мети виявляється іноді недостатньо інформації, одержаної як відповіді на поставлені відповідні питання. Необхідно переконатися в умінні працівника мислити логічно, самостійно і давати відповіді на питання ще до того, як вони поставлені. Для цього спробуйте викликати його на відвертість і прислухатися до його слів. Його дії, слова, поведінка, жести, інтонації, вираз обличчя або посмішки підкажуть вам його ставлення до даної роботи і його дійсні інтереси.

У другому випадку рекомендується також ретельно продумати питання і метод ведення бесіди, намагаючись при цьому передбачати такі питання, що можуть бути поставлені співрозмовником, і заздалегідь підготуватися до відповідей на них. Майте на увазі, що зміст одержуваної вами інформації буде залежати від правильності і цілеспрямованості питань, що ставляться. Підготуйте їх завчасно. Ви позбудетеся непевності в процесі бесіди, якщо питання будуть вами осмислені і заздалегідь підготовлені, і вам не будуть загрожувати непередбачені паузи мовчання у моменти продумування і формулювання питань.

Основні, ключові питання підготуйте в письмовій формі. Це на той випадок, якщо при одному варіанті ви не одержите необхідну інформацію. Бесіду починайте з незначних запитань,

формуючи і ставлячи їх по ходу розмови. До речі, такий метод ведення бесіди доцільно використовувати і з працівниками, які звільняються. При цьому, можливо, вам удасться одержати таку важливу для управління інформацію, яку не можна одержати за жодного іншого виду бесіди.

У зв'язку з цим, мета вашої діяльності полягає у вивченні і свідомому застосуванні запитань до всіляких випадків проведення бесід, що дасть змогу значно підвищити їхню ефективність і скоротити час на їхнє проведення.

Виконуючи дану роботу, необхідно пам'ятати, що в результаті кожної цілеспрямованої бесіди можна одержати зведення, необхідні для ухвалення рішення, і лише з огляду на всю сукупність обставин ви зможете відшукати оптимальне рішення. При цьому завдання полягає у тому, щоб заздалегідь визначити і виявити потрібні вам факти, організувати їх швидко і вміло, оцінити їх за достоїнством і вчасно припинити бесіду після одержання потрібних зведень. Менеджери повинні пам'ятати, що все це можливо лише в ході продуманої бесіди.

У підприємницькій діяльності необхідно виходити з того, що ефективна бесіда є випробуваним методом обміну інформацією, необхідною для роботи, і до того ж найпростішим, доступним і результативним з усіх відомих методів. Вона йде на користь обом співрозмовникам, допомагає встановити взаємну довіру, необхідну для бізнесменів у будь-якій обстановці, підвищує ділові якості як менеджерів, так і рядових виконавців.

Закордонні фахівці з управління вважають, що ***бесіду можна визнавати економічно ефективною, якщо вона є засобом одержання, а не видачі інформації***, її перевірки й обміну нею і використовується для розподілу і закріплення обов'язків при виконанні визначених завдань.

2. Робота припускає собою частину загальної процедури планування бесіди, а саме, розподіл часу залежно від значення, яке надається окремим аспектам бесіди. Тому ***вивільніть час, необхідний для досягнення своєї мети під час бесіди.***

При цьому необхідно прагнути до того, щоб правильно визначати час, потрібний для досягнення наміченої мети.

Ретельно сплануйте свій час із метою найоптимальнішого й найефективнішого його використання. Надайте таку саму можливість і співрозмовнику, сповістивши його завчасно про мету бесіди. Виробляйте у собі звичку точно і чітко визначати мету бесіди і кількість необхідного для цього часу. Плануйте паралельно до цього часу ще якусь важливу роботу. Це дасть вам змогу використовувати резерв часу на випадок, якщо бесіда закінчиться раніше і якщо виявиться невикористаною частина часу, а також якщо викликаний працівник не з'явиться вчасно.

Уважно продумайте час майбутньої бесіди. Перевірте свій розклад. Установіть, чи не викликають вас самого до вищого керівника у цей час. Визначте оптимальність встановлюваного часу і часу працівника. Якщо ви вбачаєте, що до кінця робочого часу від моменту початку бесіди залишається 10 – 15 хв., не починайте її. Бесіда може не дати потрібних результатів. У працівника можуть бути свої плани, зустрічі тощо. Він буде спізнюватися, нервувати, і ви не досягнете поставленої мети. Враховуйте це. До того ж, надавайте працівнику можливості максимально використовувати і свої інтереси та цілі під час бесіди:

3. ***Обирайте місце проведення бесіди з урахуванням його впливу на наслідки.***

Домагайтеся умілого використання наявних можливостей, щоб бесіди приносили якомога більшу користь. Необхідно враховувати таке: наприклад, якщо буде йтися про найм працівника на роботу, кращим місцем для проведення бесіди є ваше робоче місце. Якщо ж для бесіди доводиться виїжджати до інших населених пунктів, такі зустрічі можна влаштовувати або скасовувати залежно від наявності підходящого приміщення, при цьому прагніть до створення спокійної обстановки, зручної і простої. Визначте також забезпеченість даної місцевості транспортним сполученням.

Якщо ж ви збираєтеся провести звичайну бесіду зі своїм підлеглим і вважаєте за кращим місцем для бесіди є знайома обстановка, де ви будете тримати себе невимушено, все-таки намагайтеся передбачити й осмислити психологічні моменти майбутньої бесіди. Це місце може виявитися не найзручнішим

для щирої, відвертої розмови з працівником. Враховуйте психологічні моменти. Ваше робоче місце асоціюється у працівника з авторитарними методами управління, навіть якщо ви ними і не користуєтеся. У цій обстановці він насторожується, відчуває певну напруженість і підсвідомий тиск обстановки, що не залишать його до самого завершення бесіди.

Виходьте з того, що кращим місцем для бесіди є робоче місце вашого підлеглого. Там він більше схильний до одкровення, почуває себе впевненіше і майже невимушено. Виробляйте уміння поступатися своїми зручностями заради досягнення великих результатів, одержання необхідної управлінської інформації. Якщо ж ваш співрозмовник працює у великій кімнаті або залі, йдіть до нього на робоче місце, просіть висловлювати свою думку у присутності колег, це зміцнить його авторитет і престиж. Але враховуйте, якщо він не спрацьовується з колегами, відчуває ворожість, відчуження, він не буде вести відверту бесіду в їхній присутності. Ви не досягнете наміченої мети, втратите час і ваші зусилля будуть даремні. Вивчайте своїх підлеглих і правильно обирайте місце для проведення бесіди з урахуванням її впливу на наслідки.

4. ***Оптимізуйте взаємну довіру.***

Враховуйте, що перші хвилини зустрічі задають тон всій подальшій бесіді незалежно від того, чи робиться це свідомо або випадково. У зв'язку з цим продумайте, як краще використовувати ці хвилини, щоб створити невимушену обстановку – це дасть змогу значно скоротити час бесіди і підвищить її результативність.

Перш ніж почати власну бесіду і вам і співрозмовнику варто трохи охолонути і знайти спільну мову, забезпечити психологічну сумісність. Рекомендується для початку обмінятися кількома люб'язними фразами, навіть якщо ваш співрозмовник і сторонній, але взагалі ж тримайтеся по-діловому, пунктуально і дружелюбно. «Хто хоче мати друзів, той і сам повинен бути дружелюбним; і буває друг, більш прив'язаний, ніж брат» [47].

Кожного разу, коли ви проводите ділову бесіду, намагайтеся знайти кращий і досить оригінальний спосіб початку бесіди.

Приверніть співрозмовника до себе, по-дружньому вітайте його. Це дасть змогу усунути попередню натягнутість, знизити психологічний бар'єр несумісності. Як свідчить практика, виконання таких дій, обмін люб'язностями тощо мають важливе і незаперечне значення. У стосунках будьте завжди природні і чесні, привітні, ввічливі і доброзичливі.

Витримуйте основні напрями, що ведуть до наміченої мети. Початок реалізації ваших планів і дій випливає з попереднього періоду створення атмосфери взаємної довіри, коли ви самі зорієнтувалися і підготували до взаємного співробітництва свого співрозмовника. При виконанні цієї роботи, від початку до кінця бесіди дотримуйте основного напряму, що веде до наміченої мети. Не втрачайте часу на виклад один одному прописних істин. Намагайтеся не вимовляти жагучих слів про важливість того, що слід зробити, а відразу переходьте до справи. Варто витримувати послідовність продуманої і наміченої вами системи дій і порядку. Не намагайтеся раптово змінити мету, продуману і поставлену раніше, не повідомивши про це співрозмовника. Слідкуйте за логікою заздалегідь осмислених дій. Переходьте до нового (іншого) питання або дії лише після того, як закінчите з одним. Намагайтеся максимально використовувати вироблені звички, уважно слухати і чітко виражати свої думки.

Вслухуйтеся у зміст слів вашого співрозмовника, обмірковуйте й аналізуйте їх. Виходьте з того, що людина може слухати і не чути те, про що говорить його співрозмовник, якщо його думки зайняті іншим. Розвивайте увагу як вибіркову спрямованість і зосередженість вашої психічної діяльності на співрозмовника, його слова, думки, дії. Не допускайте жодного упередження щодо інформації, яка повідомляється вам. Свідомо і ясно сприймайте тільки те, що для вас є важливим, має відношення до вашої діяльності, внутрішньої або зовнішньої. Настройте себе так, начебто його ідеї і думки є самими геніальними, обумовлені всім його розвитком і рівнем кваліфікації, результатом усього його життя, установок, прагнень, досвіду і світогляду. Аналізуйте й осмислюйте його думки, дії і вчинки, прагнучи пізнати їх і застосувати в сфері

своєї діяльності.

Пояснення викладайте ясно виразно. Не ускладнюйте передачу інформації співрозмовнику різними заплутаними виразами і формулюваннями. Користуйтеся ясними і простими виразами. Враховуйте також інтенсивність, контрастність і послідовність впливу на психіку людини різних виразів, порівнянь. Підвищуйте його пізнавальну діяльність. Домагайтеся взаєморозуміння. Переконуйтеся, що всі ваші пояснення зрозумілі.

Ставте питання так, щоб забезпечити одержання додаткової інформації, свіжі, нові ідеї і факти, а не давно відомі істини. Пам'ятайте, що вміти правильно порушити питання не менше мистецтво, ніж на нього відповісти. Намагайтеся уникати таких питань, на які випливають однозначні відповіді «так», «ні». Найкраще починайте свої питання словами «як ви думаєте», «хто», «де», «що», «коли», «чому», «від чого», «як» тощо. Такі питання будуть спонукати вашого співрозмовника висловлювати свою думку, розкриваючи явище або давати якусь пораду. Вони вимагають фактів, їх осмислення й інтерпретації, забезпечують інтенсивний розумовий процес і відповідну реакцію слухача, забезпечують одержання додаткової інформації.

Однак враховуйте, що такі питання варто ставити лише у тому випадку, якщо ви переконані, що співрозмовник може на них відповісти, якщо ні, то уникайте їх. Уникайте також питань із подвійним змістом, що, нібито, на перший погляд, мають сприяти встановленню того або іншого факту, а в дійсності це не так. Використовуючи метод навідних запитань, тобто питань, що підказують бажані для вас відповіді, ви повинні враховувати і пам'ятати обмеженість щодо одержання належної інформованості. З таким самим успіхом іноді ви і самі можете на них відповісти. Виходьте з того, що слабкості людей спонукають їх давати відповіді, яких ви від них чекаєте. Одержавши самий незначний натяк, вони мобілізують усю свою енергію, щоб відповісти так, як вам це сподобається.

У процесі бесіди, в міру досягнення певних результатів, варіюйте своїми питаннями, прагнучи максимально досягти

наміченої мети. При цьому, якщо у вас з'явилася ідея, що є цілком реальною і буде сприяти вирішенню даної проблеми, але вам необхідно одержати консультації і переконатися у цьому ще раз у висококваліфікованого фахівця, почніть бесіду з постановки загального питання. Переконаєтеся у компетенції співрозмовника, що він ясно і чітко розуміє дану проблему, а вже потім переходьте до конкретних приватних питань. Намагайтеся за самий короткий час одержати необхідний обсяг потрібної вам інформації. Спробуйте обґрунтувати реальність вашої програми і її здійсненність достатньою кількістю фактів і підтверджень. Закінчуйте бесіду постановкою загального питання, що розкриває можливість перевірки і впровадження ваших пропозиції або ідеї. Слідуючи таким діям, ви одержите в результаті бесіди план вирішення свого завдання від початку і до кінця.

5. *Будьте завжди на висоті становища.*

Намагайтеся створити ідеальну атмосферу доброзичливості і дружелюбності без всіляких натягнутих моментів, що ускладнюють її. Для цього створюйте враження і виробляйте стиль дружелюбно налаштованої ділової людини, передбачаючи такого ж прагнення і з боку вашого співрозмовника. Спробуйте докласти максимум зусиль, щоб бути приємним, завоювати прихильність співрозмовника, якщо це, звичайно, не суперечить і не заважає досягненню ваших цілей. Але водночас, будьте і реалістом.

5.1. Будьте твердим, але завжди справедливим.

Часто ви повинні в результаті виконання покладених функцій бути суворим, обставини можуть змусити вас бути навіть різким. Якщо ваш підлеглий допустився помилки і ви його викликаєте для бесіди, він не чекає, що вона буде приємною. Він знає, що ви будете статично поводитися, але він сподівається, що ваші дії і рішення будуть справедливі. Намагайтеся бути завжди на висоті становища в цих питаннях. Зберіть заздалегідь усі доступні факти про діяльності цього працівника. Довідайтеся про нього все зі слів його безпосереднього керівника.

Попросіть працівника дати пояснення своїм недолікам,

вислухайте уважно про його причини недостатньо ефективної і якісної роботи. Лише після цього об'єктивно оцініть його діяльність, вжийте відповідних заходів, розглянувши недогляд у роботі і цілеспрямувавши його на шлях істини. Тобто, з'ясувавши причини поганої роботи, вжийте заходів щодо її поліпшення і підвищення якості.

5.2. Зафіксуйте одержану інформацію у придатній для подальшого використання формі.

Кожна цілеспрямована бесіда може дати зведення, що необхідні для ухвалення рішення і відповідної дії. Завдання даної роботи полягає у тому, щоб, виявивши факти й оцінивши їхню потребу для подальшої роботи, організувати їх швидке і вміле збирання і зафіксувати одержану інформацію в придатній для подальшого використання формі. При цьому рекомендується (за можливості) робити повні записи з метою збереження неперекрученої інформації і враження, отримані під час бесіди або ж застосовувати систему символів. І лише у виняткових випадках можна тримати весь хід бесіди в голові. При цьому все-таки необхідно відразу ж після бесіди зафіксувати на папері її зміст, записавши якомога повніше відповіді вашого співрозмовника і даючи, одночасно, оцінку його поведінці під час цих відповідей. Для цього варто планувати собі по кілька хвилин після кожної бесіди для підведення підсумків і фіксації отриманої інформації. Досвід показує, що подібна практика допомагає набагато краще зрозуміти причини поганої роботи і вжити заходів для їхнього усунення, для раціоналізації й удосконалювання трудового процесу.

6. *Припиняйте бесіду відразу ж після досягнення наміченої мети.*

Визначте підходи, заходи і розробіть систему припинення бесіди відразу ж після одержання потрібних зведень. Необхідність цього обумовлена тим, що деякі співрозмовники, переборовши іноді свою стриманість і довірившись вам, не можуть зупинитися, і якщо їм дозволити, то бесіди можуть тягтися до нескінченності. Пам'ятайте, що припинити таку бесіду, не зачепивши самолюбства людини, не завжди так

просто, як здається.

Потрібно у ваших обопільних інтересах знайти тактовний привід для завершення бесіди. Це забезпечить вам значну економію часу. Причому ваша частка буде полегшена, якщо ви розмовляєте з підлеглими в їхньому приміщенні. У будь-який зручний момент ви можете сказати їм кілька прощальних слів, подякувати, попрощатися і піти. Але якщо ж ця бесіда відбувається у вашому кабінеті, іноді доцільно послатися на те, що у вас термінова робота, роблячи це настільки тактовно, щоб у людини, яка іде від вас, залишилося враження, що ви хочете його вислухати, незабаром знову з ним зустрінетеся і, що ви завжди готові вислухати його протягом робочого дня. Пам'ятайте, що найефективніший шлях до припинення бесіди – подякувати вашому співрозмовнику за допомогу, за приділений вам час, за виявлений інтерес тощо.

Маючи за мету, припиніть бесіду, спробуйте пояснити співрозмовнику ваші подальші дії і вчинки, спробуйте почати дії, які демонструють, що ви будете використовувати отримані зведення негайно або ж, особливо якщо бесіда не дала очікуваних результатів, запропонуйте йому ще раз осмислити обговорювані питання і передбачувані дії. Поряд із цим, можна попросити вашого співрозмовника зробити що-небудь для когось зараз же. Або ж завчасно розробіть разом із секретарем або помічником систему, спрямовану на те, як і коли повинна бути перервана бесіда.

Зробіть критичний розгляд поведінки. Проаналізуйте і критично розгляньте свою поведінку під час бесіди. Це дасть вам змогу об'єктивно оцінити співрозмовника, критично розглянути власну поведінку як співрозмовника, намагаючись знайти власні помилки і недоліки. При цьому розгляд рекомендується проводити, з'ясовуючи такі питання:

1. Чи чітко я формулював свої запитання? Чи не були його нечіткі відповіді наслідком моїх нечітко сформульованих питань?
2. Чи не випустив я з уваги щось важливе, що мав йому сказати? А якби я йому це повідомив, то як би воно вплинуло на його відповіді?

3. Чи завжди я домагався одержання задовільної відповіді на будь-яке питання? Чи міг я застосувати інший метод для одержання відповіді?
4. Чи говорив він мені, що думав або ж намагався повідомити мені те, що я хотів би почути? Чи не підказав я йому сам потрібні мені відповіді, ставлячи навідні запитання?
5. Чи залишився він задоволений бесідою? Яке в нього залишилося про мене враження?
6. Чи могла відбуватися бесіда більш відверто і цілеспрямовано в іншому місці. Які недогляди та недоліки мали місце, і як їх врахувати в майбутньому?
7. Чи чітко була доведена до співрозмовника мета бесіди? Можливо, доцільніше було б прямо і конкретно вказати, що мене цікавить?
8. Чи був я уважний і цілеспрямований? Чи були мої дії і вчинки логічно витримані і чи відповідали вони наміченому плану? Чи розпорошувався я в процесі бесіди, чи відволікала мене його зовнішність і поведінка? Чи сприймав я зайву, непотрібну мені інформацію? Скільки часу втратив даремно на це?
9. Чи не виглядав я в ролі обвинувача, а він у ролі, що захищається? Чи не були мої вчинки і дії поверхневі? Чи досить вони були аргументовані й обґрунтовані?
10. Чи забезпечені були невимушеність (легкість) і обопільна повага поглядів і позицій? Чи забезпечувався критичний розгляд розбіжностей у поглядах на ті самі вчинки і дії?

7. *Пристосуйте і використовуйте правила ведення бесід на зборах.*

Застосовуйте раніше викладені правила успішного проведення бесід до проведення різних засідань, конференцій, зборів. При цьому враховуйте, що збори – це, по суті справи, багатобічні бесіди, тому дуже легко проводити збори у формі бесіди, якщо розглядати всю аудиторію як одну особу. Однак необхідно враховувати, що підготовка до зборів є більш кропіткою, а визначення досягнутих результатів — більш складним, але правила поведінки як на зборах, так і в приватній бесіді мають залишатися ті самі. Збираючи людей,

переконайтеся, що збори дійсно необхідні. Для цього доцільно керуватися такими причинами:

- необхідність дати чіткі роз'яснення або повідомлення з важливих, перспективних питань, що стосуються інтересів колективу, виробити відповідне рішення;
- з'ясувати думку колективу з даного питання для забезпечення підтримки більшості під час його вирішення;
- дати вказівки за методикою і технікою виконання роботи;
- спрямувати колектив на мобілізацію внутрішньовиробничих резервів для виконання поставлених завдань.

Аналізуючи всі правила ведення бесід, одне за іншим, і пристосовуючи їх до ваших специфічних умов ведення зборів, рекомендується керуватися таким:

1. Визначте стрижневу ідею, головне завдання вашого виступу.
2. Намагайтеся зрозуміти своїх слухачів, уявіть собі, що вони бажають почути і довідатися з вашого виступу. Це допоможе вам донести свої думки до аудиторії, і досить важливо для вирішення організаційних питань.
3. Виходьте з того, що розуміння проблеми — це половина успіху. Максимальна її ефективність може бути досягнута водночас за рахунок відповідної підготовки виступу. При цьому намагайтеся осмислити і передбачити всі нюанси вашого виступу, уявіть можливість досягнення вами поставленої мети, питання і відповіді, що підуть за нею, забезпечте себе допоміжними даними, матеріалом для ілюстрацій тощо.
4. Плануйте короткий, діловий і цілеспрямований виступ. Не театралізуйте і не розважайте слухачів. Виходьте з того, що слухачі прийшли спеціально за тим, щоб довідатися про досягнення, завдання або якість роботи.
5. Виходячи з поставленої мети і завдань, визначте час і місце проведення зборів. Враховуйте можливість зручності розміщення слухачів, наявність перешкод, акустику. Попередньо повідомте час проведення зборів.
6. Створіть атмосферу взаємної довіри. Запросіть, якщо це необхідно, сторонніх фахівців або свого керівника у випадку, якщо необхідно одержати більшу довіру слухачів.

7. Будьте цілеспрямовані, енергійні і наполегливі, впроваджуючи свою ідею в життя. Підтримуйте оптимальну напруженість, говоріть простою, живою, зрозумілою мовою. Задавайте тон ходу ведення зборів. Переконуйте ухвалювати ваші рішення.
8. Ведіть записи за ходом зборів. Майте на увазі, що під час нарад, засідань, комісій ви можете одержати потрібну інформацію й ефективно її використовувати.
9. Закриваючи збори, підведіть підсумки обговорень. Ще раз визначте позитивні моменти вашої пропозиції, закликайте слухачів до втілити їх у життя, до співробітництва у цьому плані.

Поряд із цим, у ході підготовки та проведення зборів і наради опановуйте елементи ораторського мистецтва, забезпечуйте собі підтримку аудиторії, говоріть переконливо, захоплюйте слухачів своїм виступом, вибирайте оптимальність дистанції спілкування, мінімально використовуйте написаний текст, краще замінити його тезами. «Лагідна мова — древо життя, але неприборкана — розтрощення духу» [47].

8. *Пристосуйте і використовуйте правила ведення бесід на курсах підвищення кваліфікації або у навчальних центрах підприємства.*

Застосовуйте раніше викладені правила успішного проведення бесід до проведення занять з підвищення кваліфікації. При цьому необхідно враховувати, що найбільший ефект досягається за розумного поєднання бесіди і показу.

До читання лекції необхідно готуватися як і до проведення бесіди. Починаючи свій рух до мети, рухайтеся до неї неухильно, але досить повільно, щоб ваші слухачі могли разом із вами рухатися до неї. Застосовуючи правила ведення бесід з підвищення кваліфікації співробітників, доцільно дотримувати таких правил, виходячи з необхідності пояснити:

1. Суть і мета роботи, послідовність її виконання і результативність.
2. Специфічні аспекти різних боків виконуваного завдання, послідовність їхнього виконання. Будуйте виступ так, начебто ви самому собі даєте вказівки, звертаючись у той

самий час до аудиторії. Це значно підвищить якість і ефективність засвоєння матеріалу слухачами.

3. Повторіть ще раз головну ідею роботи і попросіть ставити вам запитання для того, щоб ви могли переконатися, що суть роботи зрозуміла. У випадку поганої або недостатньої засвоєності матеріалу, покажіть повторно виконання кожної операції, дії.
4. Даючи вказівки слухачу, попросіть його виконати операцію самостійно, але під вашим керівництвом. Потім без вашого безпосереднього втручання, самостійно.
5. Оцініть його старання, уточніть і виправте помилки, неточності й інші відхилення.
6. Зажадайте від нього повного повторення послідовності дій і якісних вимог до них, і у випадку їх засвоєння, поздоровте з освоєнням нового методу або способу.
7. Забезпечте своїми діями застосування його на практиці, використання працівником отриманих знань і навичок.

9. *Давайте рекомендації підлеглим лише з тих питань, що стосуються роботи*.

Однак це зовсім не означає, що ви повинні відмовлятися від розгляду особистих питань своїх підлеглих.

Ситуація в багатьох випадках буває такою, що вам досить лише просто вислухати свого підлеглого, щоб вирішити його проблему. Виходьте з того, що довірча бесіда допомагає, сприяє розрядці, підвищує трудову і доцільну діяльність працівника. Поводьтеся доброзичливо, коректно і справедливо зі своїми підлеглими, не уражайте їхнє самолюбство, дбайливо ставтеся до їхніх прав і репутації. Вислуховуючи підлеглих, не поспішаєте зі своїми порадами, а залежно від характеру справи рекомендуйте їм звертатися до тих чи інших фахівців. Виявляйте стриманість, самовладання, критичне ставлення до можливих конкретних дій. Домагайтеся єдності у вирішенні виробничих і соціальних завдань.

Вживайте заходів для підвищення продуктивності праці щодо особистих і виробничих проблем, що переплітаються. Будьте уважні стосовно проблем, що переплітаються. Виходьте з того, що кожен слухач є зрілою людиною, здатною добре вести

свої особисті справи й орієнтуватися у виробничій ситуації. Виконуючи дану роботу, пам'ятайте, що доцільніше всього в цій ситуації визначити конкретні недоліки в роботі підлеглих і надати їм можливості виправити їх. Лише з цих позицій, ваше втручання в особисті справи підлеглих буде ефективним і результативним. Враховуйте подвійність функцій соціального управління на рівні індивідуума, а саме: розвиток творчої його активності і підвищення ступеня задоволеності реальним буттям. Тобто, якщо працівнику, з одного боку, суспільство, колективо і його керівник ставлять вимоги підвищення творчої активності і доцільної його діяльності відповідно до здібностей, то, з іншого боку – він прагне за допомогою колективу задовольнити основні свої потреби і висуває вимоги до умов і змісту праці, рівня винагороди тощо.

Враховуйте, що показником цінності християнської особистості є не матеріальний статок, який є лише засобом її розвитку, а повнота, з якою акумульовані нею знання, думки, почуття, соціальний досвід «працюють» на суспільство. Від інтелектуального, морального багатства однієї людини, відповідно до християнських завітів, завжди повинні вигравати багато хто з нас. Щире багатство людини, таким чином – це її глибинний вияв, що висловлює себе як суспільна спрямованість усіх її сил, якостей, здібностей.

Гармонізація суспільних, колективних і особистих інтересів припускає послідовне формування праксеологічно мислячої і діючої особистості, нетерпимої до виявів егоїзму, накопичення, безгосподарності, нехлюйства.

Спрямовуйте особисті прагнення й інтереси на вирішення виробничих проблем, домагаючись їхнього збігу. Затверджуйте у свідомості і поведінці співробітників пріоритет виробничих інтересів. Пов'язуйте їхнє успішне вирішення з розширенням можливостей з самореалізації, кваліфікації, обдарованості і талановитості працівника. Виховуйте у своїх співробітниках моральні, вольові якості, цілеспрямованість, прагнення до занять, творчості і досконалості.

Об'єктивно оцінюйте виконану роботу і заслуги виконавця. Ведіть бесіди щодо оцінки виконаної роботи, ролі і заслуг

виконавця у цьому. Незважаючи на низку специфічних проблем, загальна процедура цієї роботи, її цілі все-таки можуть цілком укладатися в загальну схему проведення бесід. Під час виконання цієї роботи доцільно встановити періодичність проведення бесід щодо оцінки виконаної роботи, що забезпечить значну економію часу за рахунок попереднього планування бесід, досягнутих у процесі їхнього здійснення цілей і результатів. Однак не перетворюйте це на порожню формальність. Прагніть до менш офіційних бесід. У такій ситуації вони виявляться більш ефективними і результативними. Беріть собі за правило і регулярно здійснюйте обговорення результатів робіт підлеглих на спільних із ними засіданнях. Причому обговорення варто проводити незалежно від якості і повноти її виконання.

Прагніть до доброзичливої дружньої атмосфери, виробивши і визначивши, разом із тим, чіткі, ясні вимоги до якості й обсягу робіт, доводячи їх до свідомості кожного працівника. Не виключено, що бесіди з оцінки і її критеріїв при виконанні робіт, підведенні підсумків призведуть до виникнення багатьох нових проблем і дискусій. Не лякайтеся і не ігноруйте їх. Відбирайте кращі пропозиції і використовуйте у своїй щоденній практиці.

Менеджерам рекомендується виробити у себе звичку використовувати у своїй діяльності правила Декарта, який займався способами результативної дії. У своїй праці «Міркуванні про метод» французький філософ наводить чотири правила, що він для себе склав і вирішив «…постійно дотримувати їх без єдиного відступу».

Перше: *ніколи не приймати за щире нічого, що я не визнав би таким з очевидністю*, тобто ретельно уникати поспішності й упередження і включати до своїх суджень тільки те, що уявляє мій розум настільки ясно і чітко, що жодним чином не зможе дати привід до сумніву.

Друге: *поділяти всі труднощі, що я розглядаю, на стільки частин, на скільки буде потрібно, щоб краще їх вирішити*.

Третє: *розташовувати свої думки у певному порядку, починаючи з предметів найпростіших і легкопізнаваємих, і*

сходити помалу, як по сходах, до пізнання найскладніших, допускаючи існування порядку навіть серед тих, котрі у природному порядку речей не передують один одному.

І останнє: *робити всюди переліки настільки повні й огляди настільки всеосяжні, щоб бути упевненим, що нічого не пропущено*.

Правила Декарта мають величезне значення для людської діяльності. Праксеологи знають, як багато, майже щокроку, ми користуємося спостереженнями великого філософа і математика [86].

Використовуючи загальні способи вдосконалення методів управління можна значно поліпшити роботу конкретного працівника і всього підприємства, вишукавши необхідні людинно-етичні аспекти управління людиноповедінкою.

4.4. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

В управлінській діяльності розв'язання конфліктів (від лат. conflictus – зіткнення), тобто розв'язання зіткнень протилежних інтересів, поглядів і прагнень має повсякденне значення. Серйозні розбіжності, гострі суперечки, які іноді виникають, призводять до боротьби і можуть спричинювати небажані явища.

Протиборство і суперечності між діючими силами у бізнесі, особливо на його ранній стадії, зумовлені характером діяльності й обставинами, які супроводжують цю діяльність, сферами впливу і протистояння опозиційних сил.

Менеджеру слід враховувати, що причина конфлікту, що зароджується, потім є головною енергетичною силою загострення суперечностей, прагнень, вчинків і дій протиборчих сторін, що розвиваються. Практика свідчить, що за ходом свого розвитку конфлікти безперервно трансформуються у напряму кульмінації і розв'язки. Причому загальним джерелом змістовності конфлікту є суперечності соціального світу. Вони опосередковано проявляються у людських взаєминах, взятих у повноті і своєрідності підприємницької діяльності і цілісності руху до результату. Також вони обумовлені духовно-душевною, інтелектуальною, тілесною своєрідністю конфліктуючих.

Для багатьох менеджерів в основі конфлікту може знаходитися протиріччя між сутністю, можливостями підприємництва і конкретним буттям людини, сутністю його внутрішнього світа, відчуженою реальністю свідомості і підсвідомості, біологічного і соціального у людській природі. Тобто, особливу увагу у діяльності менеджерів слід приділити суб'єктивному світу індивіда, оскільки конфлікт, що виникає зумовлений як свідомою несумісністю індивідуальних намірів і інтересів протидіючих сторін, так і суперечністю пізнавальних стратегій, які використовують сторони при вирішенні проблем, що мають значення для обох сторін.

Конфлікт – конкуруюча боротьба, яка виникає через дефіцит влади, статусу чи засобів, необхідних для задоволення цінностей, зазіхань і домагань, і яка передбачає нейтралізацію, утиснення чи знищення цілей суперників, а іноді їх самих. При

цьому слід розрізняти:

1. Конфлікт як засіб досягнення певного результату.
2. Конфлікт як самоціль.

Перший, так званий реалістичний конфлікт, як правило, стимульований наміром досягнути певних цілей. Якщо менеджеру надається неадекватність застосовування засобів з отриманням бажаного результату, то може з’явитись альтернатива від конкуруючої сторони. Інший тип конфліктів зумовлений необхідністю зняття напруження в обох чи в однієї з конфліктуючих сторін. Альтернативні підходи тут стосуються лише вибору противника при знятті напруження.

Емоційна ворожість і подібні до неї явища, антагонізм взаємодії за типом боротьби і втручання у справи протиборчої сторони з метою досягнення конкуруючих цілей може спричинити агресивність поведінки, у якій індивіди, групи, організації, нації, країни, політичні партії у конкуруючій манері прагнуть досягнення однієї і тієї самої мети, впливаючи на образ дії суб'єкта, модифікуючи чи контролюючи його поведінку, установки, почуття і цілі, мотивовано бажаючи виграти, передбачаючи негативну взаємозалежність цілей і зіткнення несумісних дій.

Поведінка менеджера у конфліктній ситуації може залежати від спрямованості конфлікту і виявлятися у вигляді кооперативного і конкурентного впливу.

Керівник, який дотримується першого типу поведінки, схильний позитивно оцінювати успіхи іншого, полегшити виконання його дій і таке інше, тобто всіляко виявляти кооперативні акції. Характерним для цього типу є висока взаємозалежність ймовірностей досягнення цілі обома. У зв'язку з цим характерною стає спонукальна властивість сприяння реалізації намірів партнера, і тим самим – і своїх.

При другому, конкуруючому типі поведінки, менеджер обирає протидіючу позицію, негативно ставлячись до успіхів іншого, блокуючи його дії і відторгаючи можливі альтернативи. Цей тип поведінки частіше за все виявляється тоді, коли ймовірності досягнення цілей менеджерами обернено взаємопов'язані: успіх одного тягне поразку іншого.

Практика свідчить, що у реальному житті можлива і третя ситуація, коли розвиваються і конкурентні, і кооперативні відносини, тобто виникає «змішана мотивація», коли можливо і те, й інше, коли переплітаються і кооперативні, і конкурентні інтереси.

У цьому зв'язку менеджерам слід враховувати дію закону соціальних відносин, який стверджує, що характерні процеси й ефекти, обумовлені даним типом соціального відношення, мають тенденцію посилювати тип соціального відношення, що їх спричинив.

Дослідження конфліктів може бути проведене у двох аспектах: широкому і більш вузькому. У широкому аспекті цю проблему можна трактувати як послідовну зміну певних стадій і етапів, які характеризують процес розгортання конфліктів у всій підприємницькій діяльності. Ми ж розглянемо проблему у вузькому плані, виходячи з суб’єктивного світу індивіда як члена групи і «сукупної людини», тобто всієї групи в цілому, розвиваючи уміння попереджувати, згладжувати різні міжособистісні конфлікти серед співробітників колективу й запобігати їхньому виникненню.

1. Передконфлікти і причини конфліктів.

Як свідчить практика, передконфліктна ситуація може виникнути у випадках, якщо працівник переконується, що через певні дії керівника створюється обстановка, у якій не можуть бути задоволені конкретні потреби і прагнення працівника. Частіше за все, міжособистісна конфліктна ситуація створюється за умов несумісності здатностей, мотивів і цілей діяльності окремих працівників.

Конфлікт, який виник, відбивається на діяльності людини, зумовлює значне зниження продуктивності праці. Потрапляючи у конфліктну ситуацію, працівник перебуває у стані емоційної напруги, нервового розладу, переживань. Він переключає свою діяльність на боротьбу з реальними чи уявними перепонами, впадаючи в особливий психічний стан – фрустрацію, яка безпосередньо пов’язана з типом нервової системи працівника і може виявлятися у виробничих умовах:

- при активній формі дій – у вигляді гніву, грубості, злобності

тощо;

- при пасивній – у вигляді підвищеного почуття смутку, відчаю, безсилля, невіри у справедливі наміри керівництва.

Цей стан може бути і у вигляді терпимості, наче б то спокою, але водночас, інтенсивнішої внутрішньої діяльності з досягнення цілей, навіть якщо вони безкорисні й шкідливі.

При активній формі фрустрації, дії працівника спрямовані на те, щоб будь-якими методами виграти свою справу чи помститися винуватцю невдачі. У цих випадках ним керує почуття ураженого самолюбства, незадоволеності. Це виявляється у різноманітних скаргах, а іноді й в анонімних листах, у залученні на свій бік співчуваючих, у демагогічних виразах і поведінці. Під час конфлікту розбіжності набувають форми ділових і принципових, увага акцентується і на уявних труднощах і на реальних ускладненнях у діяльності колективу, а це ще більше завуальовує справжню причину конфлікту.

Міфологізація міжособистісних відносин є специфічною для сучасних закордонних досліджень, особливо радикальних її напрямів, які становлять міжособистісні відносини як єдину соціальну реальність. Реальність же норм, ролей, формальних відносин вважається невизначеною, просто уявною. Вона являє собою дещо рутинне, що не має самостійної оцінки. Піддаючи сумніву силу об’єктивних, різних соціальних відносин, ці соціологічні концепції створюють картину реальності, слабкості цих відносин, можливості перебудувати їх за допомогою суто психологічних методів.

Деякі теорії колективу можна розглядати як «своєрідну концепцію групової динаміки». Закладена в основу цієї концепції ідея внутрішньогрупової взаємодії (і відповідні їй методи групової дискусії, включеного спостереження тощо) дають змогу не лише плідно досліджувати зміни у групі, механізми згуртованості, об’єднання (згоди) і конфліктів, групового впливу і рішень, керівництва і лідерства, а й вирішувати пов’язані з цим серйозні прикладні завдання.

У рамках групової динаміки успішно розробляється проблема вдосконалювання стилю і методів роботи та керівництва, мотивацій, орієнтацій, поведінки і діяльності,

оптимізації взаємовідносин керівника з групою.

Причинами міжособистісних конфліктів вищого порядку можуть бути:

1. Новий стиль і методи керівництва, що відрізняються від тих, які застосовувались попереднім керівником, і це може спричинити опозицію з боку певної частини працівників.
2. Віковий ценз керівників різного рівня управління може стати причиною небажання чи нерозуміння один одного під час вирішення ділових питань, а також особистої неприязні й ускладнень у взаємовідносинах.
3. Протистояння керівника колективу, його невміння і небажання зблизитися з неформальними лідерами.
4. Відсутність чіткості і конкретики у розподілі сфер діяльності, прав, обов'язків, відповідальності працівників і рівня оплати праці.

Більш чітко виражений економічний підхід воліє багатьом особистостям, затягнувши до конфліктів інших особистостей, займати нейтральну позицію. Нейтральність же є ні чим іншим, як утриманням від інтервенції, від втручання у хід боротьби інших. Зрозуміло, що індивід не завжди зберігає нейтралітет, адже думає, ніби ця боротьба ведеться навіть без його участі. Неминучим злом для нього частіше буває сама боротьба або такий, а не інший, її хід; а переважування чаші перемоги на той або інший бік буває при цьому досить важливим при співставленні з витратами інтервенції. Тоді мінімізація інтервенції також має обґрунтування. Згодом стає ясно, що у цій боротьбі певну перевагу має та, а не інша сторона, що досить доречно для третьої сторони, яка утримується від інтервенції і досягає своєї мети з мінімальними витратами.

Так чи інакше досить того, що нейтральний індивід не бере участі у боротьбі. Інтервенції з боку індивіда немає, але інгеренція наявна саме тому, що він вирішив не втручатися, адже його рішення, його тормозіння пориву втрутитись є довільним імпульсом.

Це стримування відіграє роль спеціального встановлення перепони, адже усвідомлення можливості втрутитися незалежно від симпатії суб'єкта створює певну спрямовану напругу,

певний порив до акції назовні, до інтервенції. Тому інгеренція наявна у кожному випадку, коли ухвалено постанову утримуватися від інтервенції, аби були умови можливості її здійснення. Адже якщо той, хто вирішив залишитися нейтральним, не міг вплинути на хід боротьби, то, зрозуміло, це не є якоюсь формою участі у даному зіткненні.

Говорити про фактичну практичну участь у боротьбі чи про дійсну практичну участь доцільно у тому випадку, коли має місце інгеренція, хоча б і без інтервенції. У тому самому випадку, коли має місце також і інтервенція, можна, крім того, говорити про дієву, активну, динамічну чи ефективну участь. У будь-якому випадку ці дві ситуації слід термінологічно відрізняти, оскільки вони відрізняються за своєю сутністю та змістом.

Той, хто втручається без інтервенції, бере у боротьбі практичну участь de facto, іншими словами – дійсну практичну участь, але ця участь пасивна. Так, пасивну участь слід відрізняти від відсутності всілякої практичної участі. Не бере практичної участі у боротьбі той, від кого не залежить розвиток суперництва, хоча він може комусь співчувати, вболівати за певний вихід боротьби. Такий суб'єкт не є нейтральним, хоча подібно до нейтрального не бере активної участі у боротьбі. Проте, нейтральний суб'єкт бере практичну, дійсну участь у боротьбі, хоча і пасивну, між тим як індивід, фізично не має можливості, не бере у боротьбі навіть такої частки участі.

2. Шляхи подолання конфліктів.

Подолання конфліктів веде до оздоровлення колективу, подальшого його розвитку. Один із відомих праксеологів Я. Зеленевский вважає, що внутрішній конфлікт в організації може бути подоланим [63]:

1. Шляхом структурних змін, які підвищують ступінь організації, і шляхом узгодження особистих інтересів з інтересами колективу.
2. Шляхом усунення елементів, які припинили сприяти успіху цілого.

Таким чином, тут визначаються два напрями подолання конфліктів:

- позитивний;
- негативний.

При позитивному, передбачається усунути причини, які заважають нормальній узгодженій діяльності людей. При негативному – усунути одну з конфліктуючих сторін.

До позитивних заходів слід віднести:
- поліпшення організації праці;
- цілеспрямованість;
- ритмічність;
- координованість;
- легкість;
- продуктивність,

що відбивається на матеріальному становищі працівників і веде до підвищення їхньої моральної задоволеності.

Поряд із цим, досить важливо усунути психологічні бар'єри між конфліктуючими і сприяти їх взаєморозумінню.

Слід відзначити, що за конфліктних умов керівник повинен діяти чітко й відповідно до закону щодо конфліктуючих. Ні в якому разі не можна прагнути до задоволення суб'єктивних, необґрунтованих зазіхань конфліктуючих, не боятися таких конфліктів. Їх передбачення можливо шляхом проведення регулярної роз'яснювально-виховної роботи, правильної розстановки кадрів, спрямування діяльності колективу на виконання поставлених завдань.

Якщо ж керівник стане на шлях задоволення необґрунтованих зазіхань однієї з конфліктуючих сторін, це призведе до підриву його авторитету серед інших співробітників, негативно позначиться на настрої інших працівників – буде домінувати думка, що успіху можуть досягнути лише «рвачі», настирні люди. При вирішенні конфліктів необхідно також враховувати розумовий світогляд співробітників, інтерес і їхні здатності до виконуваної роботи, рівень їхнього емоційного стану і ставлення до суспільнонеобхідних цілей і соціальних цінностей. «Хто любить сварки, любить гріх» [47].

Для подолання наведених конфліктних ситуацій керівникові необхідно постійно вивчати і спрямовувати взаємовідносини у

колективі. Особливу увагу приділяти противникам і прихильникам попереднього стилю керівництва, підтримуючи прогресивні і правильні тенденції у діяльності попереднього керівництва, критикуючи і пояснюючи недоліки, що мали місце. Необхідно розвивати ділові й особистісні контакти між співробітниками, формувати нові традиції, зближуватись з авторитетами і неформальними лідерами, схиляти їх на свій бік. Підвищувати свій авторитет у колективі, чітко розмежовувати права, обов'язки, відповідальність.

Науковий і творчий підхід до керівництва колективом потребує розвитку уміння у всьому спиратися на актив, сприяти розвитку можливостей з розкриття резервів подальшого росту підприємства. Слід пам'ятати, що актив створюють провідні кваліфіковані працівники, спеціалісти, новатори. Разом із тим, дії керівника за умов передконфліктних і конфліктних ситуацій повинні бути чіткими, конкретними і дієвими, повністю відповідними до законів щодо конфліктуючих. Особливо, якщо конфлікт набуває форми ділових, виробничих, принципових розбіжностей. Створюючи ажіотаж, завуальовуючи справжню причину конфлікту, конфліктуючі створюють штучні, уявні різні труднощі й ускладнення в роботі. Зростає елемент суб'єктивізму у впливі на рішення, яке приймається відносно керівника. Якщо керівник за цих умов буде намагатися задовольняти якісь зазіхання конфліктуючих, буде боятися, відкладати розв'язання конфліктного питання, він опиниться не на висоті – буде завдано шкоди його авторитету серед інших співробітників, що у кінцевому рахунку негативно вплине на морально-психологічний клімат у колективі, яким він керує, спричинить негативні відношення у діях.

Розв'язуючи конфліктні питання, необхідно, у першу чергу, враховувати інтереси справи, а також розумовий світогляд співробітників, інтерес, бажання і здатності співробітників до виконуваної роботи, їх творчу цілеспрямованість, ставлення до суспільних цінностей, до перспективи росту, підвищення своєї кваліфікації тощо. «Розум, стриманий у словах своїх, і є благорозумним і холоднокровним» [47].

Профілактичні заходи із запобігання передконфліктним

ситуаціям повинні бути у творчій спрямованості діяльності колективу на виконання поставлених перед ним завдань, у підвищенні ідейно-виховної і роз'яснювальної роботи у колективі, у правильній розстановці кадрів, створенні атмосфери дружби, товариськості, взаємодопомоги, нормального морально-психологічного клімату. Рекомендується враховувати, що роль керівника полягає у створенні умов, за яких би людина не лише працювала, створюючи матеріальні або духовні цінності, а й зміцнила своє становище в житті, у колективі як особистість.

У колективі, який складається з 10 – 20 осіб, розвиваються досить стійкі міжособистісні конфлікти, формуються соціально-психологічні групи. Виходячи з цього, поряд із діловими характеристиками можливих помічників рекомендується керуватися не власними міркуваннями та настроєм, а умовами прийнятності такого помічника для групи або великого колективу співробітників. При виборі потрібно мати на увазі критерії, за яких уся група визнала б його своїм лідером. Врахування та використання цього дасть змогу завоювати прихильність всієї групи, допоможе використовувати вплив керівника на колектив як природного, спрямовуючи та концентруючи зусилля на виконання поставлених завдань, оскільки саме на цьому рівні безпосередньо у колективі виникає той ефект кооперації праці, який відомий як ефект «нової продуктивної сили». Поряд із цим, слід добиватися стійких особистих контактів з лідерами неформальних груп, спрямовуючи їх діяльність із завданнями, що стоять перед всім колективом.

Керівник покликаний враховувати та спрямовувати духовну атмосферу колективу, що виявляється як у стилі та тоні взаємостосунків людей одне до одного, так і в їхньому ставленні до спільної справи.

Працівники визнають, що коли ними керують енергійні і обізнані люди, вони почувають себе упевненіше, особливо в частині, коли вимоги стосуються їх безпосередньої роботи, її якісного виконання у завчасно встановлені терміни.

3. Раціонально-інтуїтивний метод вирішення конфлікту.

У класичній школі конфліктології доктор філософії Дж. Грехам Скот пропонує такий метод.

Можливість виникнення конфлікту існує у всіх сферах. Конфлікти зароджуються на ґрунті щоденних розбіжностей у поглядах, суперечок і протиборства різних думок, потреб, спонукань, бажань, стилів життя, надій, інтересів і особистісних переконань. Вони являють собою ескалацію щоденного суперництва і протистояння у сфері принципових чи емоційно обумовлених зіткнень, які порушують особистий і/чи міжособистісний спокій.

Наприклад, ви отримали рахунок від домовласника, що є більшим, ніж ви очікували. Ви прямуєте до власника будинку, щоб обговорити це питання. Він каже вам, що збільшення рахунку пов'язане із збільшенням сплачуваних ним податків і позначилось на оплаті газу й електроенергії. Чи конфліктна ця ситуація? Очевидно, точніше її можна було б охарактеризувати як суперечку чи відмінність думок. Але тут, як і за будь-якої відмінності думок чи розбіжності особистих потреб і цілей, завжди є потенційна можливість реального конфлікту, коли в дію вступають емоції чи коли з чийогось боку у розмові виявляється ворожість. Припустимо, ви заявляєте, що не бажаєте сплачувати за квартиру підвищену суму; домовласник погрожує виселенням; ви починаєте дорікати йому за спричинені ним у минулому незручності і згадуєте про водопровід і так далі. Унаслідок, із певного моменту, коли протилежні позиції визначені більш жорстко і в хід пішли емоції, дискусія перейшла у конфлікт. Вона перетворилася на гаряче словесне протиборство, в основі якого суперництво чи протилежні інтереси.

Сцени подібного типу розігруються знову і знову на всіх рівнях людських стосунків: між подружжям, коханцями, друзями, батьками і дітьми, діловими партнерами, співробітниками, сусідами тощо. Конфлікт може бути і внутрішнім, коли різні бажання та потреби спонукають вас до взаємовиключних дій.

Якщо ви не знаєте, як поводитись у таких ситуаціях, почуття дискомфорту, яке генерується конфліктом, може стати

руйнівним для вашої психіки і для взаємостосунків з іншими людьми. Реальний підсумок конфлікту може стати ще більшою мірою негативним та збитковим. Наприклад, у випадку з домовласником ви могли б закінчити не лише підвищеною платою за квартиру, а й образою на власника будинку. Це могло б спричинити інші ворожі сутички, які, ймовірно, закінчилися б виселенням чи добровільною зміною квартири. У гіршому випадку первинна дискусія могла б розвитися від гарячої словесної сварки до фізичного насильства. Водночас, із використанням відповідної стратегії потенційний конфлікт міг би бути спрямований у русло альтернативного, більш прийнятного рішення. Домовласник міг би погодитись відстрочити підвищення квартплати, якщо б ви погодились пошукати шляхи зменшення плати за газ й електроенергію, які витрачаються у будинку. Ви могли б взяти на себе неформальні зобов'язання з контролю за їхнім використанням.

Іншими словами, при відповідному досвіді дій у конфліктних ситуаціях потенційним конфліктам можна запобігати чи розв'язувати їх, або навіть використовувати для покращення стосунків з іншими людьми і самовдосконалення. Завдання полягає не в тому, щоб піти від конфлікта, який є потенційно можливим у всіх суспільних відносинах і ситуаціях внутрішнього вибору, а у розпізнаванні конфлікту і контролі над ним із метою отримання найкращого результату.

Ідеальним із цієї точки зору є раціонально-інтуїтивний метод вирішення конфліктів. З самого початку цей метод залучає до роботи вашу свідомість і вашу інтуїцію при здійсненні вибору способу дій у конфліктній ситуації. Ваш підхід ґрунтується на оцінці обставин, характерів, інтересів і потреб залучених до конфлікту людей, а також ваших власних цілей, інтересів і потреб. Це потужний метод, оскільки у серйозні конфлікти завжди залучені емоції їх учасників. Таким чином, одним із перших кроків до вирішення конфлікту є пригнічення породжуваних ним негативних емоцій – ваших власних і емоцій інших людей. Здоровий глузд та інтуїція, а не нові емоції повинні бути протиставлені таким почуттям. Іншими словами, якщо ваші почуття будуть підігріватися, то ви будете сприяти

лише виходу на підвищений емоційний рівень конфлікту.

Після пригнічення емоцій ви можете використовувати відповідно розум чи інтуїцію для того, щоб сформулювати можливі рішення, які прийнятні для всіх зацікавлених сторін. Припустіть, що проблема тепер виглядає вирішуваною. Ви могли б розглянути стратегічні варіанти отримання можливих рішень. Проте, якщо ви перебуваєте у надзвичайно складній ситуації, і реалістичний підхід до вирішення проблеми чи пригнічення емоцій на даний момент відсутній, ви можете застосувати раціонально-інтуїтивний метод. Вирішивши, що краще з того, що можна зробити у даний момент, – це піти, а це у свою чергу може бути як ефективним варіантом вибору, так і вирішенням проблеми.

Коли ви навчитеся розуміти, оцінювати і, нарешті, робити вибір у конфліктній або потенційно конфліктній ситуації, ви розів'єте здатність добиватися того, чого ви бажаєте у кожному конкретному випадку. Ви зможете домогтися чогось і від людей, з якими ви конфліктуєте. І якщо той чи інший конфлікт є перепоною тому, чого ви хочете, то, подолавши його, ви також зможете досягти своєї мети.

4. Формування взаємовідносин у групі.

Люди за своєю природою є, за словами І.П. Павлова, найсильнішими подражнювачами. Вони найчастіше можуть міняти один одному настрій як у хороший, так і в поганий бік. Одні благотворно діють на оточення своєю чистотою, чутливістю, знанням справи, бажанням завжди надати допомогу. У присутності таких людей настрій інших покращується, з ними легко працювати. Існує й інша категорія осіб, які погано впливають на настрій: це люди педантичні, черстві, похмурі, страждають на підозру, формалісти, назойливі, недоброзичливі. Деякі діють на інших подразнююче й образливо своєю різкістю, розв'язністю, хвастощами.

Такі люди стомлюють, викликають до себе роздратування, що створює несприятливий фон для вирішення поставлених перед колективом завдань. Керівник повинен створювати здоровий психологічний клімат у колективі як важливішу умову підвищення ефективності його оптимальної діяльності.

«Обдумай стежку для ноги твоєї, і всі шляхи твої будуть тверді» [47].

Розглядаючи проблеми оптимізації і взаємовідносин у групі, слід виходити з того, що джерелом всілякого руху, рухомою силою розвитку є суперечності.

Суперечності і діалектичні конфлікти властиві і реальній групі, оскільки у будь-якій групі неминуче присутні активні і пасивні, більш свідомі і менш свідомі, люди з меншим досвідом і більшим. Живі люди – це завжди люди, які мають різні думки, погляди, способи підходу до вирішення спільних завдань.

У цьому зв'язку при формуванні колективу досить важливо враховувати індивідуально-психологічні особливості його членів. Неможливо знайти двох людей, абсолютно однакових за своїми психічними виявами. Кожна людина відрізняється від інших цілою низкою якостей, які у сукупності створюють його «я». Своєрідність психічних якостей, станів і властивостей особистостей, які належать лише даній людині, визначна відмінність його реакцій, поведінки й ефективності від поведінки і діяльності інших людей, і що зумовлює індивідуальність і неповторність кожної конкретної особистості, називають індивідуально-психологічними особливостями.

Індивідуально-психологічні особливості полегшують чи ускладнюють засвоєння професії, досягнення високих результатів, визначають взаємовідносини з людьми і становище у суспільстві. Вони спричинюють необхідність розмаїття методів виховання і навчання, адже неможливо скласти загальний для всіх перелік подій, життєвих чи виробничих ситуацій, вказати ступінь їхнього впливу на стан людини і необхідні при цьому заходи.

Наприклад, негативні емоції на різних людей діють зовсім по різному. В одних працівників поганий настрій, службові чи сімейні неприємності мало впливають на службову діяльність, вони можуть повністю відключитися від них у процесі роботи. В інших подібні ситуації помітно відбиваються на працездатності і можуть бути причиною помилкових дій. На однакові ускладнення у роботі одні реагують спокійно і правильно, в інших виявляється надмірна збудженість, нервозність,

неодноразова зміна швидко прийнятих рішень, у третіх, навпаки, спостерігається заторможеність уваги і розумових процесів, рушійна скованість, уповільненість у прийнятті рішень. Причому тип реакцій на складну чи небезпечну обстановку доволі сталий для кожної людини. Тому ці особливості треба знати і враховувати їх у процесі трудової діяльності. «На розумного сильніше діє догана, ніж на дурного сто ударів» [47].

Значні відмінності спостерігаються й серед характерологічних, особистісних особливостей. Зустрічаються люди образливі, запальні, із рисами егоїстичності, підвищеного самолюбства. Окремі працівники хворобливо переживають помилки і невдачі, їх причини не завжди правильно пояснюють лише своїми особистими якостями і недостатністю властивостей і здатностей. Припустившись помилки, вони стають занадто обережними, постійно очікують нових помилок, відчувають напруженість навіть у нескладних умовах. Якщо керівник не враховує ці індивідуальні особливості і звертає увагу лише на недоліки, навіть ще й у грубій формі, ділові якості таких осіб погіршуються. Від переживань послаблюється нервова система, втрачається віра у свої сили. Зустрічаються працівники, в яких висока працездатність і майстерність, поєднуючись із недостатньою самооцінкою та деякою легковажністю, призводять до того, що після перших, відносно легких успіхів, знижується якість. У зв’язку з вищевикладеним весь процес виховання і навчання повинен передбачати вивчення індивідуальних особливостей кожного працівника й урахування їх:

- для імпульсивного – стримування, не припускання метушні, торопливості, вимагаючи зібраності й обміркованості;
- для повільного у сприйнятті – осягнення, отримання швидких відповідей і дій, розвиток спритності, ініціативи;
- для самовпевненого і безпечного – суворішого і частішого контролю, меншої похвали, пред’явлення підвищених вимог;
- із занадто вразливим – бути м’якішим і делікатнішим, підбадьорюючи навіть за незначних успіхів;

- для сміливого і рішучого – надання більшої самостійності й ініціативи, вдосконалюючи і розвиваючи ці якості;
- за емоційно нестійким – пильного слідкування у роботі, відразу підказуючи потрібні рішення при ускладнені умов тощо.

Цілеспрямована діяльність з підвищення ефективності спільної праці ґрунтується на тому, що у своїй повсякденній діяльності люди керуються найрізноманітнішими інтересами, які можуть бути загальними і окремими, тривалими і тимчасовими, усвідомленими і стихійними, переслідувати єдині чи такі, що суперечать одне одному, чи навіть взаємовиключні цілі. Структурна ж одиниця, створена для виконання певних функцій, являє собою штучно створену групу людей, спрямовану на досягнення певної мети. Вона складається з особистостей найрізноманітніших характерів, схильностей, знань і значної кількості інших чинників, які відрізняють як окремих індивідів усередині цієї групи, так і всю групу в цілому від багатьох інших груп. Сутність її полягає також у тому, що у ній безпосередньо поєднуються суспільні, групові й індивідуальні потреби та інтереси, формуються спільні для більшості її членів цілі, норми і правила поведінки, міжособистісні відносини.

Вплив оточення суттєво позначається на процесах сприйняття, пам'яті, мислення, уваги, хоча в цілому у сфері пізнавальних процесів він менший, ніж у сфері емоцій, волі і моторики. Цей вплив ще більше впливає на психічні властивості особистості. Пітерський соціолог Є.С. Кузьмін відзначав: «Безумовно, можна вважати доведеним, що відбувається суттєва зміна всіх психічних явищ залежно від того, чи перебігають вони в ізольованій обстановці чи у групі». Відбувається вплив групової думки – невимушене прагнення індивідуума узгоджувати свою точку зору з групою, називають *комфортністю*. Вона властива всім людям і досить постійна для кожного індивідуума.

До того ж слід відзначити, що на основі особистих симпатій, міжособистісних емоційно-психологічних стосунків, у цих підрозділах утворюються неформальні групи з декількох людей,

між якими здійснюються тісніший взаємовідносини, ніж з іншими. Службова роль відходить у цьому випадку на другий план. Такі групи виникають стихійно, поза сферою впливу керівників офіційного колективу (а, іноді, навіть усупереч їм) і мають свої закономірності. Частіше за все, неформальні групи входять до офіційних підрозділів. Зазвичай, їх склад не перевищує 8 – 10 осіб; найтісніші стосунки встановлюються між двома – п'ятьма її учасниками. Термін утворення цих груп – від 4 тижнів до 4 місяців, причому він відносно стійкий для кожної людини.

Крім службових відносин, вплив людей один на одного багато у чому визначається їхнім авторитетом серед оточення. Особливу роль при цьому відіграють особи, які користуються найбільшим авторитетом і яких називають неформальними лідерами.

Визначними рисами при становленні лідера є ентузіазм, властивості, впевненість у собі, професійні знання, почуття справедливості, зацікавленості у діях своєї групи, а також особисте прагнення до лідерства. Проте, всі ці якості у кінцевому рахунку можна звести до однієї – активності. Пасивна людина не може виконати і частини того, що вимагається від лідера.

Іншою обов'язковою рисою для лідера є перевага у чомусь над іншими, наприклад, у розумі, моралі, силі тощо. У той же час, перевага повинна бути помірною. Лідер повинен бути хоча і кращою, але «своєю» людиною. Якщо ж рівень його занадто відрізняється від рівня оточення, він буде сприйматися як виключна особистість. У цьому випадку його або відторгнуть, або будуть поважати, звертатися за порадами, але вважати не таким, як всі, тобто неформальним лідером він бути не може.

Слід враховувати, що у неформальних групах, які вже усталені, роль лідера стає вирішальною. Це – центр групи, який сприяє її престижу, прогресу, вирішенню її проблем, представник групи у всіх зовнішніх зв'язках і її арбітр у внутрішніх справах. Він більше впливає на членів групи, які намагаються наслідувати йому, ніж вони впливають на нього; іноді, навіть, він сам тісніше пов'язаний з лідерами інших,

близьких груп, ніж із своїми послідовниками. Чим вищий авторитет лідера, тим більший вплив і на своїх членів, і на оточуючих.

Ефективність діяльності колективу значно підвищується, коли офіційно керівники різних рангів одночасно виступають і неформальними лідерами.

Одним із виявів міжособистісних стосунків є психологічний клімат. Цей вираз, скоріше метафоричний, ніж суто науковий. Він дуже вдало відображає сутність поняття, яке розкриває емоційні боки спілкування людей у процесі групової діяльності. Сюди входять взаємовідносини між членами колективу, суб'єктивні враження кожного про ставлення до нього решти, співчуття і допомога (або байдужість і навіть злорадство) товаришів, домінуючий фон настрою, задоволення від роботи, від своєї ролі у ній і колективі. Характерні риси здорового психологічного клімату – невимушеність, ясність у розумінні завдань колективу, щире шанобливе ставлення один до одного, вирішення різнодумства «мирним шляхом» і без втручання керівництва, відсутність у колективі сварок і конфліктів, вільне вираження своїх почуттів і думок, орієнтація на об'єктивність і справедливість керівника, відсутність дріб'язкової опіки і недовіри, мажорного настрою.

Не припускати виникнення антипатії, ворожості, конфліктів значно легше, ніж потім їх виправляти. Тому створюючи будь-який колектив, слід мати на увазі і завдання формування гарного психологічного клімату. Зрозуміло, головне значення має якість виконання кожним членом колективу своїх службових обов'язків.

Розвиток взаємовідносин багато в чому залежить від того, як люди сприймають один одного, які, та чи інша людина викликає почуття, створюючи про себе певну думку. Саме від того, як сприйнята людина, а не від того, яка вона насправді, залежить первісне ставлення до неї. Тому, хто «робить гарне враження», зазвичай ідуть на зустріч, його позитивні якості переоцінюються, а негативні або зменшуються, або виправдовуються. І навпаки, якщо загальне уявлення про людину негативне, то навіть її благородні вчинки не

помічаються чи тлумачаться як собі корисні (у психології цей феномен називають «ефектом ореола»). На практиці буває, що недостатньо вдумливий керівник, знайшовши у нової для нього людини якусь несимпатичну рису, схильний приписувати йому цілу низку інших несимпатичних рис без достатніх для цього підстав.

Думка про особистості складається з різних даних, нерідко суб'єктивних. На судження про знайому людину найбільший вплив спричинюють найостанніші відомості про неї, а про незнайому, навпаки, ті, які виставлені у першу чергу (доволі типова помилка, яка має назву «ефект послідовності»). Перше враження значною мірою залежить від власного життєвого досвіду про зовнішність і поведінку людей шаблону, що зустрічався раніше, деякого соціального стереотипу, який нерідко не має нічого спільного з дійсністю. Розуміння психологічних закономірностей дає змогу підійти до членів свого колективу більш правильно, коригуючи перші враження об'єктивною оцінкою їх справ і вчинків.

Цілеспрямований вплив на групу з метою ефективнішої і цілеспрямованої спільної діяльності зумовлено розвитком відносин співробітництва і взаємодопомоги, змагання і взаємної відповідальності, затвердження і дедалі глибшого сповнення принципів демократії, християнської моралі.

Якщо кожному працівникові забезпечується певна робота і визначене право вирішувати всі питання, пов'язані з нею, а також розуміння свого внеску у загальний робочий процес групи, тоді можлива ситуація, коли кожен, незалежно від своїх особистих і суспільних світоглядів, розглядає себе як частину групи.

Керівникові дуже важливо враховувати особисті властивості людини, які завжди виявляються більш ярко у незвичній, нестандартній обстановці, що впливає і на міжособистісні стосунки. Незвичність обстановки зростає за умов певної соціальної ізоляції. При цьому окремі індивідуальні особливості, на які у звичайних умовах ніхто не звертає уваги, можуть стати неприйнятними для решти і навіть призводити до психологічних зривів – грубощів, образ, конфліктів. Така,

здавалося б, безобразлива риса, як підвищена балакливість, постійне прагнення поділитися своїми враженнями і думками, за тривалого спільного перебування в одному приміщенні і тим більше за обмежених можливостей інших соціальних контактів і емоційної розрядки стає іноді досить подразливою і навіть нестерпною. Слід виходити також із того, що думка колективу це досить серйозний психологічний чинник.

Встановлено, що для більшості людей соціальна оцінка колективу, повага оточення, громадськості, погодження або непогодження – найсильніший мотив у житті і діяльності, більш значимий, ніж задоволення біологічних потреб (їжа, сон тощо). Корисно відзначити не лише відмінну роботу, якісь особливі вчинки чи досягнення, а й роботу просто гарну, тобто постійне відповідальне виконання своїх обов'язків, роботу без недоліків. Добре слово менеджера, його хвала багато в чому сприяє авторитету тієї чи іншої людини, укріплюючи тим самим загальну атмосферу дружби і поваги один до одного. Соломонове наставляння мудрості проголошує: «Не супереч людині без причини, коли вона не зробила тобі зла» [47].

Звичайно, для доброго психологічного клімату важливі продуманий підбір членів групи, самовиховання кожним із них самовладання, витримки, уміння стримувати свої емоції силою волі, постійне регулювання взаємовідносин людей з боку менеджера, керівництва вічним і благородним повчанням: «не задумуй проти ближнього твого зла, коли він без опасіння живе з тобою» [47].

Істотне і правильне використання міжособистісних відносин допомагають вихованню потрібних якостей як в окремих осіб, так і у підрозділів у цілому, сприяючи їх поєднанню, перетворенню на єдиний, добре злагоджений колектив, успішно вирішувати всі поставлені завдання.

У сучасній стратегії конфліктної боротьби (конфліктологія) необхідно знати та використовувати такі поняття – діапазон допустимих дій (ДДД) та межа допустимих дій (МДД), що не перевищує приблизно 60 % від повного переможного успіху.

РОЗДІЛ 5. ГЕШТАЛЬТПСИХОЛОГІЯ ПРАЦІ

Гештальтпсихологія зародилася на початку XX ст.. Вона походить від німецького «гештальт» (gestalt), що означає «образ», «конфігурація», «цілісна форма», «структура»[16].

Ця наука розглядає образ як організоване ціле, властивості якого не можуть бути здобуті з властивостей його частин. Вертгеймер, лідер цієї школи, гештальти (утворення) визначав як цілісності, чия поведінка не детермінується з поведінкою індивідуальних елементів, із яких вони складаються, але власне індивідуальні процеси детермінуються з внутрішньою природою цілого[17]. Його послідовник, Келер, висунув гіпотезу *інсайту* – раптового осяяння.

Теорія гештальтпсихології приводить до такого висновку: якщо є образ (це може бути людина, споруда тощо), який має певні деталі, що передусім «кидаються у вічі», то решту ліній образу, згідно з принципом цілісності, уява людини домалює сама; на несвідомому рівні виникає висновок (інсайт) і при включенні компонентів логіки в мислення й побудові гіпотези виникне також певна установка (а отже, й ставлення) до цієї людини чи об'єкта[18].

Особливої актуальності та практичного застосування теорія гештальту (образу, моделі) здобула у теперішній час, у зв'язку з появою та проривом у галузі управління людиноповедінкою нової течії під відомою абревіатурою НЛП – нейролінгвістичне програмування.

Популярний вчений у галузі НЛП, доктор Г. Алдер (США) зазначає, що в основі більшості методик досягнення цілей у НЛП закладений дуже простий принцип. Це принцип від'ємного зворотного зв'язку, який дає змогу послідовно коригувати співвідношення стану системи й ступеня досягнення поставленої мети. «Модель успіху», що розроблена

---

[16] Мюллер В.К. Англо-русский словарь: 53000 слов. – М.: Рус. яз., 1985. – 864 с.

[17] Ярошевський М.І. Психологія у XX столітті, М.: 1974.

[18] Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч.посібник. – К.:КНЕУ, 1997. – 248 с.

психологами, є досить гнучкою, щоб її можна було застосовувати у різноманітних ситуаціях – від вирішення завдань комерційної організації чи спортивної команди до розв'язання особистих проблем.

Сам по собі процес моделювання надзвичайно простий. Чітко визначте, чого вам не вистачає, щоб піднятися у будь-чому на більш високий рівень, і підберіть собі модель, яка вам підходить, – людину, яка досягла значних успіхів у галузі діяльності, якою цікавитеся ви. Потім уявіть, що ця людина могла думати на самому початку свого шляху до успіху, так же, як ви викликаєте у себе згадки про певні події і ті почуття, які колись були пов'язані з цими подіями. З чого ця людина починала? Що вона робила потім? Намагайтеся уявити образи, звуки й відчуття, які вплинули на дії цієї людини, та їх характеристики.

Активізація праці через психічне удосконалення людини, створення (освоєння) моделі раціональних програм поведінки та дій має праксеологічний (усеохоплюючий) сенс досягнення максимально корисного результату праці як для окремої особи, так і для суспільства.

З іншого боку, знання гештальтпсихології конче необхідні для формування особистості високопрофесійного економіста-менеджера, який володіє вмінням приймати безпомилкові рішення відносно людей.

5.1. ПРОФЕСІОГРАМА МЕНЕДЖЕРА

Менеджер – людина, яка професійно здійснює функцію управління у ринковій системі відносин.

Менеджер повинен розуміти природу управлінських процесів, вміти розподіляти відповідальність за рівнями управління, знати економіку і маркетинг, інформаційні технології, вміти планувати, прогнозувати розвиток діяльності своєї фірми. Не менш важливо бути спеціалістом у роботі з людьми:

- вміти будувати взаємовідносини з підлеглими, між фірмою та клієнтами, з іншими фірмами;
- приймати рішення в складних ситуаціях, що швидко змінюються, чітко, дохідливо формулювати свої думки.

Менеджер обирає лише правильний варіант рішення. Його діяльність – найвищий творчий акт.

Менеджер повинен володіти високою психологічною культурою, яка є невід'ємною частиною загальної культури людини.

Психологічна культура включає три необхідні елементи:

1. Пізнання себе та іншої людини.
2. Вміння спілкуватися з людьми.
3. Регулювати свою поведінку.

Досліджуючи політичні, соціальні, економічні та психологічні сили, які діють у розвинутих країнах, вивчаючи вплив цих сил на тих, хто займає управлінські посади, можна зробити корисні узагальнення про мінливість змісту роботи керівника. Ці узагальнення дають змогу передбачити ті здібності та вміння, які вимагаються від вмілого менеджера у теперішній час і в майбутньому.

З узагальнень практики можна виокремити **одинадцять найважливіших якостей менеджера**, які впливають на управлінську діяльність:

1. Здатність ефективно управляти собою та своїм часом.
2. Здатність усвідомлювати свої особисті цінності.
3. Визначення мети роботи, що виконується, і свої власні цілі.
4. Постійне власне зростання і розвиток.

5. Здатність вирішувати проблеми швидко та ефективно.
6. Винахідливість та здатність гнучко реагувати на зміни ситуації.
7. Впливовість на оточення, без застосовування прямих наказів.
8. Використання нових сучасних управлінських методів.
9. Уміле використання людських ресурсів.
10. Уміння допомогти іншим у швидкому вивченні нових методів та оволодінні практичними навичками роботи.
11. Уміння створювати та удосконалювати групи, які здатні ставати винахідливими і результативними у роботі.

Це узагальнені здібності та якості, якими повинен володіти менеджер. Але якщо детально розглядати це питання, то якості та риси керівника, який досягає успіху, можна поділити на психологічні, інтелектуальні, професійні, соціальні.

Психологічні:

1. Прагнення до лідерства, здатність до керівництва.
2. Сильні вольові якості.
3. Готовність до розумного ризику.
4. Прагнення успіху, честолюбство.
5. Здатність брати на себе відповідальність в екстремальних ситуаціях.
6. Самодостатність особистості.
7. Комбінаторно-прогностичний тип мислення (варіативність, темп, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогнозування).
8. Уміння протистояти стресу.
9. Адаптивність, тобто швидка пристосовуваність до нових умов.

Інтелектуальні:

1. Прагнення до постійного самовдосконалення.
2. Схильність до сприйняття нових ідей та досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних.
3. Панорамність мислення (системність, широта, комплексність), а також професійна предметність (знання деталей та тонкощів управління).
4. Мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення.

5. Здатність до самоаналізу.
6. Уміння розуміти, приймати та використовувати з користю для справи думки, протилежні власним.
7. Психологічна освіта.

Професійні:

1. Уміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу.
2. Глибокі знання особливостей функціонування ринкової економіки.
3. Схильність та здатність віднаходити резерви людського чинника в підприємництві.
4. Уміння заохочувати персонал за добру роботу і справедливо критикувати (але не публічно!).
5. Мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення за тих умов, коли альтернативні варіанти дій, інформація та цілі не чіткі або сумнівні.
6. Уміння ефективно та раціонально розподіляти завдання і відводити на них оптимальний час.
7. Діловитість, постійний вияв ініціативи, підприємливість.

Соціальні:

1. Уміння враховувати політичні наслідки рішень.
2. Схильність керуватися принципами соціальної справедливості.
3. Уміння встановлювати та підтримувати систему стосунків із рівними собі людьми.
4. Тактовність та ввічливість, переважання демократичності в стосунках із людьми.
5. Уміння залишатися цілим між «молотом» і «ковадлом» (тиском згори та опором знизу).
6. Уміння брати на себе відповідальність.
7. Беззастережне виконання правил, які схвалені організацією.
8. Уміння заохочувати персонал до відвертості і групових дискусій.

Щоб неуспішно чи неефективно керувати, інколи достатньо однієї або декількох рис чи вад керівника. І тому цей період керівництва стане значно коротшим, через такі вади:

1. Манія величі, ілюзорна віра у свою непогрішність, у те, що ти маєш виключне право розпоряджатися долями інших людей.
2. Надмірна підозрілість, хибна переконаність у тому, що коли ти шахрай, то всі навкруги схожі на тебе.
3. Амбітність і, виходячи з цього, зверхність, непривабливість у стосунках з оточенням.
4. Незнання потреб та інтересів своїх підлеглих.
5. Невміння стимулювати за добру працю і карати за недобросовісну.
6. Невміння або небажання бути відвертим та привітним із своїми підлеглими.
7. Невіра в здібності своїх підлеглих.
8. Безпосереднє керування роботою, замість того, щоб правильно розподілити її між підлеглими.
9. Тримання всіх гілок управління в одних руках, прийняття рішень за підлеглих і тим самим відсутність стимулювання їхньої ініціативи.
10. Невіра у професійні якості своїх підлеглих, виконання за них відповідальної роботи.
11. Виконання передусім знайомої і приємної роботи.
12. Невміння розподіляти стратегію та тактику діяльності, планувати роботу і передбачати наслідки.

Дуже важливим для керівника в управлінській діяльності є те, щоб він у своїй фірмі був лідером.

Лідери – це ті люди, які роблять правильні речі.

Керівники ж роблять речі правильно.

Різниця між цими поняттями велика. Коли ви думаєте про правильні речі, ви думаєте про майбутнє, про стратегічність мети, можете навіть помріяти. Але коли ви обмірковуєте, як зробити те чи інше правильно, ви думаєте про контроль. Ви думаєте, як це зробити. Лідери не обтяжуються такими питаннями, як: ЩО? і НАВІЩО?

За Бенісом, характер лідера складається з:

Лідер = компетентність + амбіційність + цілісність

Лідера визначають п'ять характеристик:

1. Бізнес-освіченість.
2. Концептуальні здібності (творчий, винахідливий інтелект).
3. Попередній досвід.
4. Якість судження (прийняття швидких та правильних рішень за недостатньої інформації).
5. Уміння працювати з людьми (зацікавити їх, повести за собою і дати нагоду їм розкритися; мужність підібрати людей, які не «піддакують», а висловлюють за потреби власну, нехай навіть протилежну, думку).

Яким повинен бути лідер? Відповідь:

I. 1. Комунікабельним.
   2. Активним.
   3. Досвідченим.
   4. Інтелектуальним.
   5. Володіти знаннями.

II. 1. Вольовим.
   2. Вміти управляти.
   3. Генерувати ідеї.

III. Сміливим у прийнятті рішень.

IV. 1. Пунктуальним.
   2. Харизматичним (першопроходцем).

V. 1. Уміти переконувати.
   2. Уміти говорити.
   3. Уміти прислуховуватись до думки інших.

VI. 1. Авторитетним.
   2. Емоційним.
   3. Стриманим.

VII. 1. Уміти давати право на помилку.
   2. Уміти долати перешкоди.
   3. Не зупинятися на досягнутому.
   4. Цілеспрямованим.

VIII. Відчувати ритм.

IX. Уміти володіти тембром голосу.

X. 1. Мобільним.
   2. Креативним.

XI. Мати латеральне мислення.

XII. Володіти підвищеною психологічною стійкістю.

XIII. Уміти тримати слово.
XIV.1. Стильним.
2. Успішним.
XV. Мудрим.
XVI. Мати «фокус на позитив».
XVII. «Мати почуття гумору».

Головним покликанням лідерів у третьому тисячолітті буде вивільнення інтелектуальної енергії своїх співробітників. Лідери повинні створити у своїх організаціях таку атмосферу, щоб люди фонтанували в ній ідеями, інноваціями, цікавими теоріями. Якщо раніше чітко налагоджену організаційну структуру часто порівнювали із симфонічним оркестром, який скоряється кожному помаху руки талановитого диригента, то сьогодні доцільніше співставлення з джаз-бендом. Чим більше імпровізацій, тим краще.

Професор Беніс дає короткий курс порад, як стати справжнім лідером:

- будьте самим собою;
- визначте, що вам краще за все вдається;
- оточіть себе професіоналами і поводьтеся з ними так, як би воліли, щоб поводились з вами;
- будьте не диктатором, а диригентом;
- визначіться з однією – двома головними цілями;
- порадьтеся із співробітниками, як краще досягти наміченого;
- похваліть їх за це.

Щоб виховати у собі риси та якості, які впливають на ефективність управлінської роботи, менеджеру постійно і систематично потрібно працювати над собою. Цьому сприятиме розроблення **особистого плану розвитку**.

Особистий план розвитку повинен бути:

- конкретним;
- реальним.

Він має мобілізувати всі ваші здібності і вимагати від вас повної віддачі. Декілька основних правил, перевірених на практиці, допоможуть вам у розробленні такого плану:

1. Поставте перед собою чітке завдання.

Люди іноді зазнають невдачі, тому що слабо уявляють собі мету, до якої прагнуть. Намагайтеся подумки уявити для себе кінцевий результат, якого ви бажаєте досягти, і запишіть його детальніше.

2. Визначте, за якими ознаками ви будете робити висновок про успіх.

Завдання стають кориснішими, якщо їх можна виміряти. Людині, яка прагне схуднути, часто допомагає графік, що висить на стіні і показує зміни ваги. Той самий принцип застосовують і для удосконалення ділових якостей людини.

3. Будьте задоволені скромним прогресом.

Часто говорять, що великий дуб зростає з малого жолудя. Імпульсивна людина, яка хоче змінити себе за мить, рідко досягає цього.

4. Ризикуйте у незнайомих ситуаціях.

Часто-густо потрібно вибирати між ризиком та поверненням у безпеку. В той же час, невизначеність нової ситуації є негативним чинником і гальмує прогрес.

5. Пам'ятайте, що своїм розвитком керуєте, головним чином, ви самі.

У кінцевому рахунку, кожен самостійно відповідає за свій розвиток. Особиста ефективність вимагає, щоб ви навчилися відповідати за своє власне життя.

6. Ваша зміна може викликати занепокоєння оточення.

Підвищення особистої ефективності приводить до успіхів і зростання вашої компетенції, це може викликати заздрість або ворожість оточення.

7. Не втрачайте можливостей.

Поки ви працюєте над особистим планом розвитку, можуть виникнути нові можливості. Можна поліпшити стосунки з оточенням, створити колективи, просунути вперед справи, завести нові зв'язки. Уміння розпізнавати та використовувати можливості вирізняє людей, які працюють над собою.

8. Будьте готові вчитися в інших.

В оточення можна багато чому навчитися. Їхній підхід, ставлення до роботи, навички заслуговують уваги, щоб довідатися про причини їхніх успіхів або невдач.

9. Учіться на своїх невдачах та помилках.

Якщо ви помиляєтесь в чомусь, будьте готові визнати це. Розглядайте свої невдачі та помилки як обернений зв'язок із практикою, вчіться на них.

10. Розберіться у політиці вашого підприємства.

У діяльності кожної організації є політичні аспекти, тому потрібно вміти передбачити наслідки цього.

11. Беріть участь у відвертих дискусіях про свої погляди та принципи.

Сталі погляди, переконання та забобони можна змінити, якщо винести їх на відкрите обговорення та відверто проаналізувати. Виділіть людей, із якими вам важко спілкуватися - їх думки, що розходяться з вашими, можуть виявитися особливо стимулюючими.

12. Приносьте користь організації, де працюєте.

З багатьох точок зору, відносини між людиною та організацією – це угода, з якої кожна сторона намагається здобути якомога більше прибутку. Якщо ви не приносите помітної користі, то нерозумно розраховувати, що вам нададуть великі можливості.

13. Визначте реальні терміни.

Удосконалення ділових якостей відбувається безперервно. Зміни вимагають постійної уваги та реалістичних термінів виконання.

14. Слова не повинні роминатися із справами.

Про вашу компетентність люди будуть судити не за словами, а за справами.

15. Отримуйте задоволення від свого розвитку.

Навчання відбувається успішніше, коли можна отримати задоволення, адже через незадоволення цілей ви легко можете втратити дух ентузіазму й зацікавленості. Найпродуктивніший для навчання клімат, який примушує долати справжні перешкоди і дає шанси на успіх.

5.2. ЗМІСТ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

Як бачимо, вершину гештальту менеджера освітлює його психотерапевтична діяльність, і в першу чергу діяльність як контактера і соціального працівника.

Один із провідних авторів психологічного менеджменту Д. Карнегі писав, що «навіть у такій технічній галузі, як інженерна справа, близько п'ятнадцяти відсотків успіху, досягнутого спеціалістом, слід віднести на рахунок чисто технічних знань і близько вісімдесяти п'яти – на рахунок його мистецтва в людській інженерії, особливостей його характеру і здібності керувати людьми».

Щоб бути інструментом аналізу й інструментом дії соціального працівника, соціально-психологічна робота повинна включати в себе:

- пояснення;
- розуміння;
- інструментальний аспект;
- імперативний аспект.

Пояснення передбачає, по-перше, можливість пояснення проблем конкретного підлеглого в чітких причинних термінах за допомогою теорії. По-друге, попередження ефекту, який може йти після зміни певних конкретних обставин.

Розуміння, крім здорового глузду, співчуття, переживання, передбачає обґрунтування виявлених причинно-наслідкових зв'язків. Таким чином, розуміння проблем підлеглого – це суб'єктивне та інтерсуб'єктивне розуміння. З одного боку, неможливо зрозуміти підлеглого, його проблеми, не уявивши себе на його місці. Але, з іншого боку, підлеглому неможливо обґрунтувати реальне співвідношення причин та наслідків його складностей, залишаючись на його позиціях. Тому другий рівень розуміння – це повернення до своєї особистої позиції, звеличення до рівня об'єктивізованих інструкцій, положень та законів. Ці два рівні розуміння – відповідно суб'єктивний та інтерсуб'єктивний.

Під час переходу з одного рівня розуміння на інший, створюються основи терапевтичної дії: корекція оцінки та поведінки, адаптація до вимог дійсності, формування адекватної оцінки та самооцінки.

Інструментальний аспект – використання теорії соціально-психологічної роботи як інструменту діяльності. Соціально-психологічна робота ставить собі за мету досягнення змін психічної особистості підлеглого, емоційного ставлення до складностей, зниження рівня стресів, управління розвитком конфлікту.

Для вміння створювати потрібні зміни необхідне розуміння їх походження. А для цих цілей використовується весь інструментарій **методів психології**, в тому числі:

1. Спостереження – цілеспрямована фіксована поведінка підлеглого, його реакцій, установок, динаміка настроїв. Спостерігач повинен постійно відслідковувати коло чинників, що спричинюють той чи інший вплив на підлеглого, на ті зміни, які відбуваються в його установках, стереотипах, реакціях.

   Спостереження може бути спостереженням «із боку». Тут спостерігач особисто не бере участі у спостереженнях. Він дивиться наче «із вікна», і ті, за ким він спостерігає, можуть знати про це.

   Спостереження-участь – коли спостерігач становить частину ситуації, що спостерігається. У такому випадку між спостерігачем і тим, за ким спостерігають, здійснюється мовна взаємодія. Спостерігач фіксує використані фразеологічні кластери того, за ким спостерігають, його лексику, семантику, аналізує зміст висловлювань, помічає нюанси невербальної експресивної поведінки.

   Для того, щоб спостереження було цілеспрямованим і результативним, спостерігач повинен мати план спостереження та контролювати розвиток ситуації.
2. Самоспостереження (інтроспекція) – метод, який полягає в описі «чинників свідомості», що спостерігались у самого себе.

3. Експериментування складається з того, що свідомо викликаються ті чи інші факти ситуації, які піддаються спостереженню. Цей метод не означає експериментування на живій людині. Він передбачає надання спостерігачеві раніше запланованих ситуацій.
4. Тести являють собою своєрідні психологічні завдання, що запропоновані за способами їх рішення, визначити ті чи інші психологічні здібності. Вони можуть бути засновані на змінах швидкості або стійкості психологічних реакцій (психонометрія), можуть бути опитувальниками, на основі відповідей за якими можна віднести випробуваного до тієї чи іншої психічної групи.

Крім зазначених соціально-психологічних методів можуть використовуватись методи соціодрами, інтерв'ю, активні досліди тощо.

Імперативний аспект складається з вказівок, припущень, порад відносно використання теорії у якості інструменту соціальної роботи. Окрім даних вказівок, включає етичний аспект, який полягає у передбаченні й оцінці етичних наслідків реалізації імперативного аспекту.

5.2.1. Різновиди психотерапії

Соціальна індивідуальна психотерапія має своє коріння у соціальній роботі, яку проводили найбільші американські організації наприкінці XIX – на початку XX ст.. Концепцію цього виду терапії викладено в книгах М. Річмонда «Дружній візит до бідних: керівництво для працюючих у благодійних організаціях» (1899) і «Соціальні діагнози» (1917).

Основою цієї терапії у кожному конкретному випадку є:

- провести оцінку;
- поставити соціальний діагноз ;
- взяти його за основу при виборі методу допомоги.

Соціальний діагноз передбачає оцінку особистості підлеглого та його соціального положення. Вона розглядає соціальну допомогу як комбінацію засобів, результатом яких є зміни як самого індивіда, так і його соціального оточення. Такий підхід заснований на традиціях соціальної роботи, закладеної в

Англії ще на початку XIX ст.. Вже тоді основна теза соціальних працівників полягала у вивільненні та розвитку ресурсів людини та її соціального оточення.

Згідно з даним методом психотерапії соціальні заходи поділяються на два взаємодоповнюючі методи:

1. Непрямий метод лікування.
2. Безпосередній метод лікування.

Непрямий метод лікування полягає у дії на середовище, у можливості за допомогою зміни соціального оточення впливати на життєву ситуацію підлеглого в позитивному для нього напряму. Безпосередній метод лікування полягає у пропозиціях, порадах, умовляннях, а також у раціональних дискусіях із метою залучення підлеглого до ситуації, вироблення ним раціонального рішення. З цією метою мають бути встановлені стосунки довіри з підлеглим.

Функціональна соціально-психологічна терапія отримала розвиток і відбилася у працях Ч. Гамільтона на початку XX ст.. Основна ідея цієї школи полягає у тому, що підлеглий повинен бути активним учасником роботи, що спрямована на зміни. Для цих цілей, у межах даної концепції, менеджер намагається створити ситуацію, в якій підлеглий навчиться міркувати так, як і він. Завданням є закріплення ситуації, її повторення з постійним введенням у неї дедалі нових і нових положень. Спонукання підлеглого до активності стає наслідком активності менеджера.

Підтримувальна терапія являє собою лікувальний вплив на підлеглого, який має за мету покращення форм і способів його адаптації до середовища. Менеджер вживається у захисні механізми підлеглого, визначає їхні параметри, приєднується до них, не піддаючи їх сумніву чи критиці. Він стає наче співучасником конфлікту підлеглого, займаючи завжди його позицію, підтримуючи його. Цим досягається значний ефект узгодженості, становлення стосунків довіри менеджера і підлеглого. Останній розглядає першого як «свою людину», на погляд, допомогу і пораду якої завжди можна покластися. Цим і треба керуватись, коли підлеглий просить такої поради.

Гуманістична терапія ґрунтується на тому, що менеджер досягає ефекту довіри й узгодженості, співпереживає підлеглому. Це вживання в образ, реальне, а не уявне співчуття. Менеджер, практикуючи гуманну терапію, має найшвидкіший шлях позбавити підлеглого від неврозу, але ж і він сам найбільше ризикує здобути невроз сам. Щоб цей метод не був споріднений з побічними ефектами, менеджер разом із підлеглим завжди повинен перебувати у мета-позиції (позиції стороннього спостерігача, експерта), у стані відмежування уявними простором і часом від реальної конфліктної ситуації. Якщо підлеглий разом з менеджером погодиться перейти у мета-позицію відносно до ситуації, яка спричинила йому стільки негативних емоцій, то це вже буде перший крок впливу. Решта кроків – лише зміцнення такого успіху.

Позитивна психотерапія, розроблена Н. Песешкяном, являє собою оригінальну систему психологічної допомоги. Визначальною рисою проголошеного ним міжкультурного підходу у психотерапії є інтегрованість, що набуває та примирює різні конкретно-культурні образи людини і нормативні уявлення про її поведінку. Позитивність розуміється тут як цілісність, єдність у різноманітності, подолання будь-якої однобічності як щодо внутрішньої картини світу людини, так і до її життя у суспільстві.

У процесі такої терапії менеджер не атакує систему ціннісних орієнтацій клієнта, а прагне м’яко і делікатно показати однобічність його позиції та її оцінки. З цією метою менеджер використовує притчу (здебільшого східну). Притчі заохочують уяву та інтуїцію людини, допомагають знайти шлях взаєморозуміння менеджера і підлеглого. Вони використовуються не як розважальні оповідання чи казки, а виступають своєрідними психологічними, моральними тестами, завданнями, розв’язуючи які, підлеглий сам приходить до усвідомлення та розуміння однобічності своїх позицій.

Мета такої психотерапії – зробити з людини психотерапевта для самого себе. Здатність людини допомогти самій собі є основою її душевного здоров’я.

5.2.2. Неврози і психологічні кризи

Неврози – не короткочасні напруження, що виникають у нервовій системі людини, це її функціональні розлади. Причин для розладів може бути багато:

- міжособистісні конфлікти;
- тривоги;
- неблагополуччя у стосунках і в житті;
- невирішені і нерозв'язні проблеми;
- негаразди тощо.

Для того, щоб нервовий зрив у вигляді стресу набув характеру стійкого, довготермінового функціонального розладу нервової системи, у дію, звичайно, включаються чинники, що передбачають: природжені, генетично зумовлені властивості нервової системи, надбані дефекти виховання, перевтома, утома, недосипання тощо.

Психолог Я. Лупьян переконливо показав унікальність і неповторність причин неврозів у різних людей. Так, якщо ми позначимо причини невротичних розладів як:

- природжені – властивості вищої нервової системи, наслідки пологових травм тощо;
- і надбані – ускладнення після захворювань, перевтома, утома, дефекти виховання тощо

буквами А, У, С, Д, то легко собі уявити скільки утворюється варіантів: АС, САД, ВАС, АВСД, ВСДА... При трьох чинниках можливо 6 сполучень, а при п'яти – уже 120 комбінацій. Звідси очевидно, що важко знайти двох людей в яких неврози, що виникли, не різнилися б за походженням, вагою, стійкістю, симптомами.

Звичайно, неврози поділяють на три основні види:

1) неврастенію;
2) істерію;
3) невроз нав'язливих станів.

До кожного типу неврозу схильні люди з певним видом вищої нервової діяльності. І.П. Павлов вважав, що люди «художнього типу», що емоційно сприймають дійсність, більш схильні до істерії, у той час як «розумового типу» – до неврозів

нав'язливих станів. Середній тип між ними має схильність до неврастенії.

Неврастенія («нервова слабкість») – є похідною від нервового стресу і часто виступає як закономірний наслідок, що виникає в спілкуванні, бар'єри якого наклалися на помилки і прорахунки. Можна сказати так: це розплата за невміння спілкуватися з іншими людьми. Будучи наслідком труднощів спілкування, неврастенія одночасно виступає причиною нових труднощів, комплексів, некомунікабельності, недоброзичливості стосовно всього оточення.

Будь-який незначний подразнювальний чинник спричинює у людини, хворої на неврастенію, привід для «вибуху емоцій». І хоча подібні вибухи не дуже руйнівні, не дуже тривалі, а самі такі хворі незабаром шкодують про це, проте вони продовжують руйнувати нервову систему людини і систему її оточення, світ її стосунків. Ті, які страждають на неврастенію, не переносять яскравого світла, голосного або скриплячого звуку, їм важко зосередити свою увагу, вони швидко втомлюються, у них виникають головний біль. Незважаючи на втому, що накопичилася за день, вони довго засинають.

Передумовою до неврастенії є психологічні особливості людини, її характер, темперамент. Невроз може не розвитися, але якщо до невміння розслаблятися та емоційно розряджатися, до постійного перевантаження і недосипання додати, скажімо, завищення оцінки самого себе і завищені вимоги до оточення, а також невміння урівноважено спілкуватися з колегами і домашніми, то нервовий розлад гарантований.

Істерія – вид неврозу, властивий переважно жінкам. Люди, хворі на істерію, з дитинства вразливі, легко переконливі і самонавіювані. Для них характерна швидка зміна настроїв, вибагливість, схильність до зовнішніх ефектів, до самобичування, прагнення скласти враження на оточення. Хворі на істерію, зазвичай, егоїстичні й егоцентричні, їм властиві поверхневі, легковажні судження, пафос і патетичність. Себе вони подають страждальними особистостями, людьми з «оголеними нервами», незрозумілими натурами. І чим більше

вони вживаються у відповідну уяву, тим інтенсивніше перебігає цей нервовий розлад.

Для людей, які хворі на істерію, достатньо дрібного конфлікту, незначного стресу, щоб голосно ридати, емоційно неадекватно реагувати на дії і слова оточення.

Істерична реакція має багато симптомів. Причиною її є певний бар'єр: невміння досягти результату, збій, невдача, накладка, дефект спілкування. Хворий на істерію ніколи не зізнається в некомпетентності, нездатності, невмінні. Йому легше продемонструвати «театральними ефектами» непритомність, нестримні сльози, ридання, припадки тощо, черствість і жорстокість навколишніх. Згодом ці ефекти стають настільки стійкими і звичними, що вони насправді спричинюють нудоту, запаморочення, судорожне зведення пальців і навіть блювання й утрату свідомості.

Від демонстрації своїх страждань хвора людина одержує задоволення і наче мститься оточенню за їхню черствість і неуважність. При всій показовості і демонстративності істеричних симптомів, найістеричніший напад ні в якому разі не можна вважати симуляцією. Це хвороба, розлад нервової системи, і ставитися до цього потрібно як до хвороби. А інтенсивність хвороби, глибина страждань хворої людини багато в чому залежать від занедбаності захворювання, отже побічно і від того, що оточення неадекватно реагувало на її поведінку, на її нервове захворювання, тим самим поглиблювало його, а тепер розраховується за це.

Практика свідчить, що вияви істерії зворотні. Крім лікування у психотерапевта і психоневролога, людина, яка страждає на істерію, повинна сама попрацювати над собою: прагнути адекватно оцінювати різні життєві ситуації й так само на них реагувати.

Невроз нав'язливих станів – виявляється у вигляді постійно виснажливих своєю стійкістю тривожних думок, передчуттів, страхів, побоювань. Людина часто розуміє безпідставність і необґрунтованість своїх тривог, але не може їх позбутися. Щоб позбутися цього, людина часто починає вірити в різну містику, прикмети, наслідує ритуали, заряджається «космічною

енергією», охороняє себе від «псування» тощо. Боячись заразитися, така людина ніколи не вітається за руку, не підходить до співрозмовника, ближче ніж на метр, багато і старанно миє руки.

Причин такого неврозу дуже багато. Це може бути дитяча психотравма, задумливість, різноманітні комплекси, здобуті з переляком. Така риса характеру, як нерішучість, може сприяти розвитку цього неврозу.

Фрустрація – психогенна реакція організму, пов'язана з емоційним розладом, спричинена перешкодою, яка зненацька виникла, психогенна напруга, що накопичується людиною, необхідна для подолання цієї перешкоди. Така напруга може бути знята на двох рівнях: у поведінці й в організмі.

Якщо напруга, що виникла у людини за наявності зовнішньої (фрустрація) або внутрішньої (психологічний конфлікт) перешкоди, одержує розрядку в поведінці, що пов'язана з реалізацією мети, то це «позитивна реакція». «Негативною реакцією» вважається адекватна поведінка, що має своєю метою просту розрядку ситуації.

Людина, яка відчуває фрустрацію, може видавати цілий спектр реакцій, не враховувати який у процесі спілкування просто неможливо.

Агресивні реакції – реакції, які спрямовані не на причину, а на наслідки перешкоди, що раптово виникла. Людина звичайно шукає «козла відпущення» і зриває на ньому всю свою досаду.

Екстрапунітивні реакції – це агресивні реакції, спрямовані на предмети і на сторонніх людей, які нібито є відповідальними за збій, невдачу, перешкоду. Такі реакції звичайно, супроводжуються подразненням, гнівом, обуренням.

Інтрапунітивні реакції – виникають тоді, коли суб'єкт може визнати, що він сам є причиною фрустрації. Тоді його агресивність супроводжується соромом, розкаянням, почуттям провини.

Неагресивні реакції – відмова від досягнення цілі, від подолання перешкоди. Втеча може бути суто психологічною: людина відмовляється читати листи від певних осіб, уникає

брати участь у якійсь діяльності, читати газети, цікавитися політикою тощо.

Реакція виправдання – варіант реакції втечі, пов'язаний зі словесним виправданням, самопоясненням.

Реакція фіксації виникає тоді, коли людина, яка не досягла мети, не подолала перешкоди, наче фіксує свій наявний стан, зовнішньо задовольняючись ним і знаходячи слова, пояснення і виправдання для інтерпретації своєї відмови: «Мені і так добре...», «Не дуже і хотілося...», «І вівчина вичинки не коштує…». Реакція фіксації залишає психологічну напругу, що може проявитися в іншій формі і з іншого приводу.

Реакція регресії – характеризується поверненням до старих засобів дії в аналогічних ситуаціях. Зіштовхнувшись із перешкодами, доросла людина може у своїх скаргах близьким повернутися до інфантильної поведінки. Часткова або повна (загальна) регресія – це завжди повернення назад.

Люди часто у важких ситуаціях поводяться як діти. Вони наче повертаються до давно покинутих засобів дії й способу мислення.

Реакція придушення – часто та, що розуміється як пов'язана із сексуальністю, але насправді має ширший спектр. Вона виявляється, коли людині важко зізнаватися у багатьох своїх бажаннях, що нехай навіть не збулися. Тоді ці бажання витісняються зі свідомості, заміняються на соціально прийнятні почуття. Це не означає, що зазначені мотиви зникають повністю, вони лише переміщуються у сферу несвідомого.

5.2.3. Стрес і мінімум стресу

Стрес – психічна реакція, особливий стан людини в період «переходу», пристосування до нових умов існування, емоційний стан організму; він виникає у напружених обставинах. У стресовому стані людина припускається помилок у розподілі і переключенні уваги, у неї порушується перебіг пізнавальних процесів (стримання, пам'ять, мислення), спостерігається розлад координації рухів, неадекватність реакцій, дезорганізація і гальмування всієї діяльності. Тільки міцно сформовані навички і сталі звички можуть залишитися без змін. Люди в умовах

стресу, як правило, розгублюються, проте в окремих випадках виникають здатність до підсилення розумової діяльності, вияви стенічних емоцій, мобілізації волі.

Зростаюча урбанізація, індустріалізація, прискорення темпів життя й інші чинники викликали до життя масу явищ, так званих стресів, вплив яких виявляється у специфічних реакціях організму. Загальна властивість останніх – надмірна активація фізіологічного апарату, відповідального за емоційне збудження під час появи неприємних або загрозливих явищ. За видами впливу на людину стреси можна розподілити таким чином.

1. Системні стреси – відображають напругу переважно біологічних систем. Їз спичинюють отруєння, запалення тканин тощо.
2. Психічні стреси – що виникають в будь-яких випадках виливів, які залучають у реакцію емоційну сферу.

Стрес – це явище, з яким людина стикається постійно. Незначні стресові ситуації нешкідливі для людини. Шкідливим є надмірний стрес, який характеризується надмірним психологічним чи фізіологічним напруженням. Психологічні прояви стресу включають роздратованість, утрату апетиту, депресію і знижений інтерес до міжособистісних стосунків. Фізіологічні вияви стресу – це виразки, мігрень, гіпертонія, біль у серці, астма, артрит.

Стрес може бути спричинений чинниками, які пов'язані з працею і діяльністю організації або подіями в особистому житті індивідуума.

Зростання інтенсивності праці, скорочення часу на спілкування, заміна людського спілкування на комп'ютерний діалог, підвищення відповідальності працівників за наслідки ухвалених рішень та інші подібні явища створюють умови для розвитку хронічних форм стресу. Кількість чинників, які призводять до стану стресу, сьогодні досить велика і вони так часто виникають, що ми підпадаємо під справжнє бомбардування тривожними сигналами, і стресова ситуація стає перманентною. Сучасне життя з кожним днем дедалі відчутніше порушує механізм, який склався, відносин людини з оточуючим світом. Шуми, що переслідують всіх нас, запахи, загазованість

та інші явища змінної екологічної обстановки – усе це беззаперечливі стимулятори стресів. Існують, як вважають, такі основні симптоми хронічного стресу: безсоння, грудний біль, кашель, сексуальна незадоволеність, емоційний дисбаланс. Частими виявами стресу є також хронічна втома і надмірна маса тіла (у стресових ситуаціях люди починають постійно харчуватися).

Найпоширенішою і зрозумілою причиною стресу в організаціях є перевантаження або надмірно мала завантаженість роботою.

Другою причиною є конфлікт ролей, який виникає, коли до працівника висуваються суперечливі вимоги, або порушення єдиноначальності (одержання підлеглими розпоряджень, що суперечать одне одному).

Третій чинник – невизначеність ролей, тобто ситуація, коли працівник не розуміє, чого від нього хочуть.

Четвертий чинник – наукова робота. Крім цих чинників, стрес може виникнути внаслідок незадоволених фізичних умов праці, наприклад, відхилень у температурі приміщення**,** поганого освітлення чи надмірного шуму.

Праця становить основний аспект життя більшості людей, однак життєдіяльність людини тільки нею не обмежується. Причина багатьох стресових ситуацій часто буває поза роботою – в родині чи в ширшому соціальному середовищі. До таких причин належать: смерть близьких, розлучення з дружиною (чоловіком), хвороба чи серйозне тілесне ушкодження, укладення шлюбу, звільнення з роботи, відновлення стосунків із дружиною (чоловіком), передпенсійний вік, вагітність, сексуальні проблеми, ремонт житла, народження дитини, фінансові проблеми, перегляд особистих звичок, зміна місця проживання та інші чинники.

Як видно із зазначених чинників, які можуть спричинити стресовий стан особистості, багато з них перебувають у сфері родинних стосунків. Отже, міцна домашня основа є запорукою зниження ризику стресових станів у працівника. Проте, істотну роль у зниженні стресового ризику працівників відіграє також поведінка і ставлення до працівника його керівника.

Результати досліджень свідчать, що керівник має владу не тільки над підлеглими у фізичному розумінні, а й над їхніми почуттями. Ефективний керівник своєчасно помічає наявність проблем у підлеглого, в тому числі у сімейному житті, і намагається допомогти їх йому вирішити. Крім того, керівник може виступати у вигляді буферного механізму, захищаючи співробітника від зайвих проблем. Наприклад, якщо в організації назрівають зміни у вищих ешелонах керівництва, не завжди потрібно, щоб підлеглий знав про них до того, як це відбудеться. Або, якщо працівник зациклився на будь-якій проблемі, начальник може на певний час дозволити відкласти цю проблему для вирішення інших питань.

Уникнути стресового стану можна, додержуючись таких рекомендацій:

1. Необхідно розробити систему пріоритетів у роботі, оцінивши всі види робіт, таким чином: «повинен зробити сьогодні», «зробити пізніше цього тижня», «зробити тоді, коли буде час».
2. Потрібно вміти сказати «ні», коли досягається межа, за якою вже ви не можете взяти на себе роботу. У разі висування до вас суперечливих вимог з приводу роботи, влаштуйте нараду із зацікавленими особами.
3. Необхідно також щодня відводити час для відпочинку. Під час нього розслабтесь, подумайте про приємне.

До інших способів зниження вірогідності виникнення стресу відносять додержання режиму раціонального харчування, підтримування себе у відмінній фізичній формі відповідними вправами, досягнення загальної рівноваги у житті.

Менеджер, орієнтований на досягнення високої продуктивності і низького рівня стресу у підлеглих, повинен створити для цього певні передумови. До їх числа належать:

- вибір обсягів і типів робіт для підлеглих відповідно до їхніх потреб, нахилів та здібностей;
- надання підлеглим прав на відмову від виконання будь-якого завдання, якщо у них для цього є підстави;

- чітке визначення зон повноважень, відповідальності і виробничих очікувань для співробітників та системи винагород за ефективну працю;
- використання стилю лідерства у взаємовідносинах із підлеглими.

Посилюють «стресовість» сучасної ситуації ріст не лише частоти, а й тривалості впливу негативних чинників. Психіатр з Атланти Дж. Роу вважає, що сучасний темп прийняття рішень став настільки високим, що у керівників не залишається часу, щоб розслабитися та відпочити. Сьогодні ж ми стали жертвами хронічного безперервного стресу. Негативність цього явища виражається як у зниженні продуктивності праці, так і в прогулах і швидкому зростанні медичних витрат. Десятки компаній починають вживати заходи щодо зниження рівня стресу на робочих місцях. Відкриваються курси працівників «з боротьби зі стресом», які надають їм найрізноманітнішу допомогу (від групових консультацій до гіпнозу).

Особливо схильні до стресу дві категорії працівників. Одна з них – немолоді керівники, які роками чекали, що компанія про них потурбується, але один раз відчули, що вони більше не потрібні. Ритм життя кардинально змінюється, і виявляється, що люди, які присвятили все своє життя одній фірмі, вимушені шукати для себе нову роль. Друга категорія – це досить молоді «вільнонаймані» менеджери. У них постійний дефіцит часу. Тому вони часто сімейне життя приносять в жертву мобільності і кар’єрі, щоб закріпити свій стан. Не позбавлені стресу і ті працівники, які успішно просуваються по службі. Більшість кар'єристів за своєю суттю нещасливі, і чергові досягнення по службі лише поглиблюють той стан напруження, в якому вони перебували раніше.

Дедалі наполегливіше постає питання, чи можна звести стрес до мінімуму, до того як він підірве моральний дух і здоров'я людини? Намагаючись зберегти свої кадри, іноземні корпорації давно зробили ставку на боротьбу зі стресом і запобігання йому. Працівників навчають методам профілактики стресових станів. Розгортаються широкі програми «гарного самопочуття». Вони складаються з коротких лекцій, які читають в обідню перерву і з

яких працівники дізнаються, де краще харчуватися, ефективніше розподіляти свій час, як кинути палити тощо. Найбільшу ефективність надають програми, які передбачають виявлення конкретних джерел стресу, розроблення різних підходів до їх ліквідації або зменшення дії. Компанії витрачають немалі кошти на розроблення психологічних проблем, вияв стрес-факторів, їхню ліквідацію, на поліпшення у своїх працівників душевної рівноваги. Випускається велика кількість найрізноманітніших препаратів, технічних засобів релаксації. Одна із останніх новинок у сфері боротьби зі стресами – «синхроенерджайзер». Ця машина, встановлена в нью-йоркському «Заспокійливому центрі», здатна принести миттєве заспокоєння тим, у кого немає часу на застосування триваліших процедур. Машина обслуговує одночасно 32 особи і, за твердженням спеціалістів, помітно знижує стан стресу за допомогою світового і звукового впливу. Виробляються і «синхроенерджайзери» індивідуального користування.

Важлива увага в програмах приділяється підвищенню культури саморегуляції, методикам релаксації, пропаганді здорового образу життя. Візьмемо ряд найяскравіших прикладів із різних програм. Перше, що рекомендується людині при появі психічної напруги, – це зайнятися собою, провести «внутрішню» інвентирізацію «актуальних проблем», тобто знайти причини стресу. Потім слід тверезо оцінити, що можна реально зробити для їхнього усунення. А далі краще за все сісти за стіл і скласти перелік всіх причин, що породжують стрес і напроти кожної викласти умову, яка дає змогу їх контролювати або ж нейтралізувати. Природно, що перед цим необхідно ознайомитися хоча б із основними правилами боротьби зі стресом.

Одним із дійових засобів рекомендується біг, якщо печерна людина надавала перевагу «втікати» від стресу, то чому б це не зробити і сучасним людям. Медицина стверджує, що фізичні тренування, які проводяться систематично, значно підвищують стійкість до стресу. Знижують психічну напругу і заняття будь-яким видом мистецтва, перебування на природі, спілкування зі свійськими тваринами. Виявляється, сміх також є дієвим

засобом боротьби зі стресом. За ствердженням Анрі Рубінштейна, автора книги «Психосоматика сміху», одна хвилина сміху дорівнює сорока п'яти хвилинам гімнастики або фізичних тренувань, тобто сміх – це легкодоступний, чудовий антистресовий засіб. Відкрита антистресова функція сміху стала активно використовуватися в американській і шведських клініках, де відкрито кабінети «сміхотерапії». «Ліки» для цих кабінетів постачає спеціально створена компанія, її продукція – відеокасети із суворим дозуванням порцій сміху. Не відстає і телебачення. Цілі канали віддані під лікувальні розважальні програми, їх транслюють у санаторіях і лікарнях. Унаслідок значно успішніше пішла боротьба з хронічними захворюваннями.

Виходячи з вищевикладеного, можна встановити, що ідеальним є такий стан, коли продуктивність перебуває на найвищому рівні, а стрес – на найнижчому. Щоб досягти цього, керівники повинні навчитися справлятися зі стресом у самих собі. Люди, які страждають від надмірного стресу на роботі, можуть спробувати використати такі методи.

1. Розробіть систему пріоритетів у своїй роботі. Оцініть свою роботу таким чином: «повинен зробити сьогодні», «зробити пізніше на цьому тижні» і «зробити, коли буде час».
2. Навчитися казати «ні», коли досягнете межі, після якої ви вже не можете взяти на себе більше роботи. Поясніть своєму керівникові, що розумієте важливість завдання. Потім опишіть конкретні пріоритети роботи, над якими у даний час працюєте. Якщо він наполягає на виконанні нового завдання, запитайте, яку роботу ви повинні відкласти до завершення нового завдання.
3. Налагодьте особливо ефективні і надійні стосунки з вашим босом. Зрозумійте його проблеми і допоможіть йому зрозуміти ваші. Навчіть боса поважати ваші пріоритети, ваше робоче навантаження і давати обґрунтовані доручення.
4. Не погоджуйтеся з вашим керівником чи будь-ким, хто починає виставляти суперечливі вимоги (конфлікт ролей). Поясніть, що ці вимоги тягнуть вас в іншому напряму. Попросіть зібрати засідання з усіма зацікавленими

сторонами, щоб з’ясувати питання. Не займайте обвинувачувально-агресивної позиції; просто поясніть, які конкретні проблеми створюють для вас суперечливі вимоги.

5. Повідомляйте своєму керівникові або працівникам, коли ви відчуваєте, що очікування або стандарти оцінки не визначені (невизначеність ролей). Скажіть їм, що ви трохи невпевнені відносно низки конкретних, пов'язаних із завданням, питань, і хотіли б мати можливість обговорити ці питання з ними.
6. Обговоріть відсутність інтересу до роботи зі своїм керівником. Ще раз врахуйте, не слід входити у становище того, хто жаліється. Поясніть, що ви прибічник виконання роботи, яка потребує необхідної віддачі сил, і хотіли б мати можливість брати участь в інших видах діяльності.
7. Знайдіть час кожного дня для відключення і відпочинку. Зачиніть двері на 5 хвилин щоранку, підніміть і обіпріть на що-небудь ноги, повністю розслабтеся і викиньте роботу з голови. Зверніться до приємних думок або образів, щоб освіжити мозок... Виходьте час від часу з офісу, щоб змінити обстановку або хід думок. Не обідайте на робочому місці і не затримуйтесь надовго після того, як вам слід вже йти додому або займатися іншою роботою.

Щоб управляти іншими, досягаючи при цьому високої продуктивності праці і низького рівня стресу, пропонується таке:

1. Оцініть здібності, потреби і нахили ваших працівників і спробуйте вибрати об'єм і тип роботи для них, які відповідають цим чинникам. Щойно вони продемонструють успішні результати при виконанні цих завдань, підвищуйте їм робоче навантаження, якщо вони того бажають. У належних випадках делегуйте повноваження і відповідальність.
2. Дозволяйте вашим робітникам відмовлятися від виконання якого-небудь завдання, якщо у них є для цього достатньо підстав. Якщо необхідно, щоб вони виконали це завдання, поясніть, чому це треба, і встановіть пріоритети в їх роботі, щоб дати їм необхідний час і ресурси для виконання додаткового завдання.

3. Чітко опишіть конкретні зони повноважень, відповідності і продуктивних очікувань**.** Використовуйте двобічну комунікацію й інформацію своїх підлеглих.
4. Використовуйте стиль лідерства, що відповідає вимогам даної ситуації.
5. Забезпечте кожному винагороду за ефективну роботу.
6. Виступайте в ролі наставника щодо ваших підлеглих, розвиваючи їхні здібності й обговорюючи з ними складні питання.

5.2.4. Нейролінгвістичне програмування – НЛП

Нейролінгвістичне програмування (НЛП) – це створення багатовимірної моделі структури та функцій досвіду людини. В основі НЛП – сенсорна дія терапевта на клієнта з метою створення в останнього нових, раціональніших програм поведінки та дій. Ці програми закріплюються в мозку людини на нейронному рівні та є основою його нового досвіду. Психотерапія такого типу – це психотерапія образу (від англ. *image* – образ) за допомогою слова – іміджелогія. Тому дана психотерапія розшифровується і як терапія образу, і як нейролінгвістичне програмування. Але узагальнено можна сказати, що це – *теорія слова*, що сприяє успішній діяльності людини.

Дещо з історії НЛП. Ця теорія з’явилась наприкінці минулого століття в університеті Санта-Круз у США. Його засновниками були Дж. Гріндер, на той час асистент кафедри лінгвістики, і Р. Бендлер – студент психологічного і математичного факультетів, який до того ж цікавився психотерапією. Гріндер і Бендлер у своїх дослідженнях намагалися «змоделювати» діяльність трьох психотерапевтів, які на той час вже отримали міжнародне визнання. Ними були Ф. Перлз, талановитий психотерапевт, засновник гештальт-терапії, В. Сатир, провідний спеціаліст у галузі сімейної медицини, яка змогла розібратися у низці, здавалося б, не вирішуваних проблем у сфері міжособистісних стосунків, і М. Еріксон, всесвітньо відомий гіпнотерапевт, засновник сучасної гіпнотерапії.

Мета, яку поставили перед собою Гріндер і Бендлер, полягала у тому, щоб відтворити ті моделі спілкування, якими користувалися ці відомі вчені, із тим, щоб потім намагатися використати їх у роботі зі своїми пацієнтами. Результатом даного початкового етапу досліджень стала не стільки цілісна теорія предмета, скільки деякий набір технік, що використовувався для підвищення ефективності спілкування, оптимізації процесу навчання, а також для особистісного вдосконалення у різних галузях. Наступний вагомий внесок у справу розвитку НЛП був зроблений Г. Бейтсоном, британським антропологом, який також багато працював у сферах психотерапії, кібернетики і біології. І хоча спочатку у дослідників не було наміру розробляти ще один самостійний метод терапії, НЛП почало доволі швидко розвиватися, пропонуючи людям різні схеми досягнення успіху і досконалості у найрізноманітніших сферах діяльності.

В Україні широко відома діяльність у галузі НЛП талановитого лікаря-психотерапевта А. Кашперовського, але, оскільки це стосується спеціальної медицини, ми посилаємося на популярні наукові постулати активізації праці через психічне удосконалення людини, що опубліковані у роботах Г. Алдера, Р. Бендлера і Дж. Гріндера, В.І. Курбатова, В.М. Розіна[19].

НЛП являє собою процес прискореного навчання і перенавчання, позбавлення від небажаних стереотипів поведінки, створення їх нових програм. Особливістю НЛП є те, що на клієнта не здійснюють ніякого впливу, йому нічого не нав'язують. Йому просто пропонують вибір тієї чи іншої (потрібної для нього) програми, засвоєння її, закріплення на рівні стратегій роботи вищої нервової діяльності і подальше використання у повсякденному житті. Причому клієнт може (і повинен) доповнити відповідну програму своїми образами.

Базові пропозиції НЛП зводяться до непорушних постулатів. Для того, щоб працювати в цій системі і досягти ефективного результату, потрібно приймати ці постулати безумовно, не

---

[19] *Г. Алдер.* НЛП – современные психотехнологии. – СПб: Питер, 2001. – 160 с.

Р. Бендлер, Дж. Гриндер. Семинар по НЛП. Передовые психотехнологии в психотерапии и бизнесе. – М., 1997. – 236 с.

корегуючи їх, не виправляти, не додавати нічого від себе. Або не працювати у цій системі взагалі. Назвемо деякі ***початкові постулати.***

1. Карта – це не територія.

Цей образний постулат подає співвідношення особистого суб'єктивного образу світу і самого світу в усіх його проявах. Лише прийнявши постулат, що особисте бачення світу – це ще не сам світ, можна працювати в системі НЛП. Терапія НЛП не ставить перед собою зміни цілей територій (це не її завдання). Завданням НЛП є виправлення карти, пристосування її до території. Більшість проблем, які мають люди: конфлікти, стреси, фрустрації, неврози, фобії – продукт невідповідності карти і території. Відповідно до цього постулату першочергове завдання психотерапевта НЛП – запевнити клієнта, що тут йдеться про різні речі, і цілеспрямованому впливу буде підлягати перше, а не друге. Згідно з цим, клієнт повинен прийти до переконання, що всі проблеми, які він має у стосунках з іншими людьми, закладені, насамперед, в ньому, а не в оточенні (у карті, а не в території). Тому для того, щоб гармонізувати ці стосунки, потрібно виявити несхожість карти та території і виправити карту. Якщо спочатку це не буде прийнято, всі терапевтичні сеанси приречені на невдачу.

Це, безумовно, не свідчить про безперспективність роботи з подібним клієнтом, просто потрібна детальніша методика опрацювання першого кроку.

2. Свідомість і тіло – це частина однієї і тієї самої системи.

3. Весь життєвий досвід закодований у нервовій системі людини.

Даний постулат також не є неприродним. Усе, що вкладається протягом всього людського життя в знання, вміння, навички, здібності і досвід людини, не зникає безслідно. Те, що називається людською пам'яттю, має блоки оперативного використання і довготермінового зберігання. Уміння, навички і досвід, що не затребувані у щоденній практиці, відкладаються у довготерміновій пам'яті. Зазвичай, людина не має до них доступу, просто не знає його. Її свідомість не володіє тією магічною формулою, за допомогою якої можна зайти в комору

неусвідомленого досвіду. А найчастіше свідомість, раціоналізуючи всі способи поведінки людини, навіть заважає тому, щоб використовувати людську психіку в повному обсязі, в усій її багатоманітності. Але в екстремальних ситуаціях людина може раптово згадати, зуміти зробити те, що раніше їй здавалося неможливим. Так, раптово згадують значення іноземних слів, які, наприклад, потрапили у свідомість людини майже в дитячому віці. Таким саме чином, раптово виявляються здібності і вміння зробити щось незвичайне, яке раніше, здавалось би, не зустрічалось в індивідуальній практиці. В цих екстремальних ситуаціях свідомість просто не блокує підсвідомість, відкриває їй дорогу вільного вияву.

4. Суб'єктивний досвід складається з візуальних образів, звуків, смакових відчуттів та запахів.

Це прості складові досвіду. Але саме на цій основі формуються складніші програми дій та поведінки.

5. Зміст спілкування будь-якої людини полягає в тій реакції, яку вона викликає.

Можна, безперечно, говорити і про інші сенси спілкування: конкретне, змістовне, ділове. Але в НЛП спілкування розглядається саме по собі як феномен, що викликає певні реакції у людей, незалежно від того, на що спрямоване спілкування.

6. У спілкуванні між людьми не буває труднощів, невдач, поразок. Усі результати – це тільки вияв зворотного зв 'язку.

7. Будь-яка поведінка орієнтується на вибір найкращого варіанта з тих, що є на даний момент.

8. Будь-яка поведінка має позитивну інтенцію (намір, цілепокладання), оскільки вона адаптується до первісної території.

Згідно з цим постулатом, людина, спілкуючись з іншою, являє для останньої її територію, яку вона сама формує відповідно до власної карти. Тому, зустрічаючись у спілкуванні з іншими людьми з поганими намірами, негативною інтенцією, потрібно оцінити її передусім як спрямоване створення власної карти, за якою вона неправильно сприйнята співрозмовником як ворожа їй територія. Для того, щоб інтенція співрозмовника

була позитивною, потрібно, по-перше, позитивно сформувати власну інтенцію (карту). Тоді все це буде сприйматися партнером з спілкування як дружелюбна територія.

9. Кожна людина володіє всіма ресурсами, які необхідні для досягнення власних цілей.

10. Загальна територія являє собою дружнє, насичене ресурсами середовище.

Постановка мети характеризує досягнення успіху, якщо виконані такі умови:

- добре сформульована мета визначена в позитивних намірах і сенсорних категоріях, які виявлені (візуальних образах, звуках, відчуттях);
- фактично досяжна;
- необхідна як така і у своїх наслідках;
- передбачає процедуру перевірки і різноманітність засобів для її досягнення.

Людина не повинна ставити цілей для оточеннях. Під час спілкування терапевта і клієнта, останній сам повинен поставити для себе мету. Для цього він у бесіді має відповісти на такі запитання:

Результат – Чого я хочу досягти.

Ознаки – Як я дізнаюсь, що досяг мети? Що я побачу, що відчую? Що я зможу зробити?

Умови – Коли для мене це необхідно?

Засоби – Чого мені бракує, щоб досягти цілі?

Обмеження – Чому я не досяг цієї мети раніше?

Наслідок – Що відбудеться, якщо я досягну цілі? Що зміниться, якщо я досягну мети?

Цінність – Чи варта мета моїх зусиль?

Рапорт – специфічний термін психотерапевтичної практики. Він характеризує спеціальний тип стосунків, котрі складаються між психотерапевтом і клієнтом, проте, не тільки між ними, а й взагалі в будь-якій комунікації. Рапорт має такі характеристики:

1. Глибоке відчуття взаємної довіри та легкості, яке дає змогу комунікантам добре контактувати один з одним і звідси ефективно виконувати завдання спілкування. Рапорт – попередня умова доброї комунікації та відношень

співробітництва.

2. Люди відчувають, коли вони перебувають в рапорті, але не завжди можуть встановити, як вони до нього приходять чи що потрібно робити, якщо рівень рапорту змінюється.

3. Рапорт не можливий за умов міжособистісного конфлікту.

4. Рапорт розвивається, коли людям вдасться знайти спільну тему, спільні цінності, спільні форми вираження емоційних станів.

5. Першим кроком до досягнення рапорту є налаштування до пози, жесту, голосу, тону, темпу і ритму мови.

6. Ефект відсутності поведінки передбачає зміну всього спектра чи окремих аспектів експресивної та вербальної поведінок.

7. Наявність доброго рапорту дає змогу ефективно управляти спілкуванням за взаємним бажанням. Зміна експресивної поведінки комуніканта, як правило, викликає зміни експресивної поведінки реципієнта, його слідування за комунікантом.

8. Для глибшого рапорту потрібне пристосування до інтересів, переконань та цінностей іншої людини.

9. Щоб досягти рапорту з іншою людиною, перш за все треба бути в рапорті із собою. Якщо у внутрішньому світі людини має місце конфлікт, досягнення рапорту з іншим неможливо або йому в цьому випадку подається суперечлива інформація, заплутані посилання.

Специфікація результату являє собою важливу характеристику роботи психотерапевта. Умови правильного формулювання результату зводяться до таких;

1. Результат сформульовано позитивно – означає те, що він повинен формулюватися в термінах того, чого хоче людина, а не того, чого він хоче.

Позитивна мета може бути виражена у позитивному результаті і обов'язково формулюватися у стверджувальній інтенції, у стверджувальному судженні. Потрібно пам'ятати, що заперечення «ні» – не просто слово з двох літер, а вельми визначена психофізіологічна реакція. Використання негативного формулювання результату обов'язково призведе до того, що в

майбутньому виникнуть великі ускладнення щодо подолання цього обмежувально-деструктивного стану.

2. Результат повинен бути прикладений до конкретної особи і бути підконтрольним.

У відповіді на запитання «Як би ви бажали змінитись?» необхідно сфокусувати увагу на тому, в чому це повинно виразитись, до чого має призвести і за якими ознаками усе це буде видно.

3. Результат повинен бути перевірений у категоріях сенсорного досвіду.

Ці категорії мають виступати елементом доведення, підтвердження результату. Тут необхідно отримати судження клієнта про те, що він побачить, відчує, почує, коли він досягне бажаного результату.

4. Результат повинен бути визначеним у відповідному контексті.

Тут слід отримати відповіді на питання, коли, де, за яких умов бажано досягнення результату. Для кожної ситуації необхідно отримати відповідні контекстуальні ключі, що вказують на конкретні ситуації використання.

5. Результат повинен супроводжуватись побічними позитивними продуктами.

Зокрема, має бути підтвердженим те, як бажаний результат вплине на життя клієнта. Необхідно простежити, щоб жодна з переваг (або другорядних переваг) належного стану не була втрачена.

6. Кожний результат повинен мати відповідний масштаб узагальнень.

Це просте правило визначає те, в якій галузі даний результат є бажаним, позитивним, що приносить задоволення.

7. Будь-який результат залежить від доступу до ресурсів (мобілізації волі, характеру, знань тощо).

У ході специфікації результату необхідно отримати відповідь на питання про те, які ресурси необхідні людині для досягнення бажаного результату.

8. Необхідно визначити всі перешкоди, що заважають досягненню результату.

Крім вказівок на ці перешкоди, необхідно запропонувати клієнту сформулювати їх у категоріях сенсорного досвіду (в описанні різних внутрішніх репрезентацій).

9. Специфікація мети завершується визначенням першого кроку (або перших кроків).

Для цього клієнту пропонують визначити перший крок до досягнення бажаного результату, шляхи повернення, а також альтернативні шляхи з досягнення результату.

У низці випадків специфікацію результату слід доповнити збиранням інформації, ставлячи до цього ключові запитання, пов'язані з різними напрямами нагляду за клієнтом:

Цінності: Що важливо в… ?
Чому це важливо?

Причини: Що примушує вас?
У чому причина?

Доведення: Звідки ви знаєте, що... ?
Як ви можете довести, що це вам необхідно?

Уточнення: Що ви маєте на увазі під... ?
На що ви спираєтесь?
Чи можете ви навести мені приклад?

Ефекти: Що це вам дає?

Надходження і дослідження перешкод:
Що не дає вам... ?
Що відбудеться, коли... ?
Що не станеться, якщо ви не... ?

Нейрологічні рівні психотерапії передбачають виявлення та класифікацію рівнів усвідомлення. Практично для всіх людей характерна гранична генералізація (об'єднання) в своїх уявленнях про їх ставлення до світу. Ця генералізація (спілкування) виражається в твердженнях типу «Усі люди брешуть», «Кожна людина прагне тільки до своєї користі», «Нікому нема справи до цих проблем» тощо.

Ця запрограмованість на генералізацію часто є основою для групи самооцінок типу «Мені нічого не вдається», «Мені не везе», «Я така нещаслива (нещасливий)» тощо.

У роботі з клієнтом психотерапевт повинен, перш за все, позбавити його цієї генералізації, виводячи його на усвідомлене ставлення до таких запитань, як:

1. Хто є «Я»? – *Ідентифікація.*
2. У що я вірю? – *Цінності*.
3. Які мої можливості? – *Ресурси, стратегії.*
4. Що я (звичайно) роблю? – *Специфічні види поведінки, стану, ситуації*.
5. Яке моє оточення? – *Середовище, територія*.

Ці рівні відповідають відповідно:

- передбаченню та цілям;
- завданням;
- вирішенню та мотивації;
- управлінню;
- діям;
- реакціям.

Зазначені рівні відповідають нервовій системі в цілому, імунній та ендокринній системам, вищим функціям головного мозку, пірамідальним та мозковим утворенням, відповідальним за рухові системи, периферійній нервовій системі, відповідальній за відчуття та рефлекторні реакції.

Для досягнення рапорту необхідно оптимальне використання всіх нейрологічних рівнів. Існує декілька етапів, що дають змогу досягнути рапорту, приєднуючись до клієнта. В їх складі відслідкування паттернів руху очей, знаходження ключів доступу у вербальних предикатах, калібрування сенсорних предикативів різної модальності.

Паттерни руху очей.

Практична психологія давно виявила, що для різних людей характерні різноманітні системи отримання інформації та формування образів.

Виділяють ***три типи домінант***:

- візуальну;
- аудіальну;
- кінестичну (яка поєднує в собі смакові системи, системи відчуттів).

Кожна людина, зазвичай, використовує всі канали

отримання інформації та будує образи в усіх сенсорних системах. Але при цьому провідною, домінуючою звичайно виявляється одна із зазначених систем. Люди, які наділені можливостями, що відрізняють їх від інших, можуть будувати образи відразу в усіх сенсорних системах.

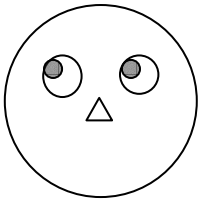
Рух очей людини в тих ситуаціях, коли вона має пригадувати, шукати відповіді на складні запитання, формулювати думку, є надійним показником репрезентативної системи людини, що бере участь в акті комунікації. Якщо уважно спостерігати за рухом очей людини, то можливо, виявивши його домінантні репрезентативно-сенсорні системи, вибрати потрібні ключі доступу досягнення рапорту з ним, отже і вибрати засоби цілеспрямованого психотерапевтичного впливу.

Динаміка паттернів руху очей наводитьться у даному випадку для людини-правші (у ліворуких усі реакції будуть протилежними, що відповідно пов'язано з роботою півкуль головного мозку).

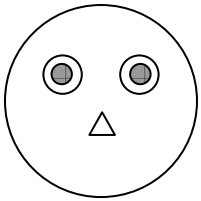
1. Візуаліст (рис. 13).

Людина з візуальною домінантою (використовує більшою мірою візуально-сенсорний канал) утворює образ, виймаючи інформацію із пам'яті або конструюючи його, супроводжує процес мислення рухом відповідно лівою або верхньою правою напівсферою мозку.

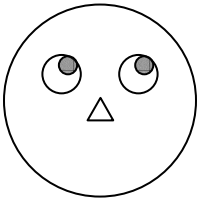
Предикати: «Бачу, що ви хочете», «Темне (світле) місце», «Це виглядає (має вигляд)…», «Відрадно бачити…», «Туманна (уявна)», «Пролити світло…».



Формування візуальних образів



Візуалізація (росфокусований погляд)



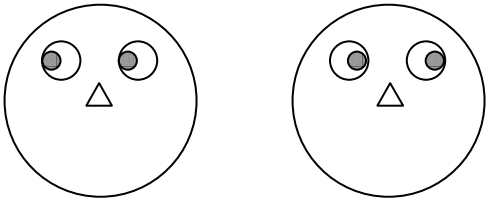
Пригадування візуальних образів

Рис. 13. Паттерни руху очей людини з візуальною домінантою

2. Аудіальний тип (рис. 14).

Людина з аудиальною домінантою, відтворюючи образ, відводить погляд уліво по горизонталі.

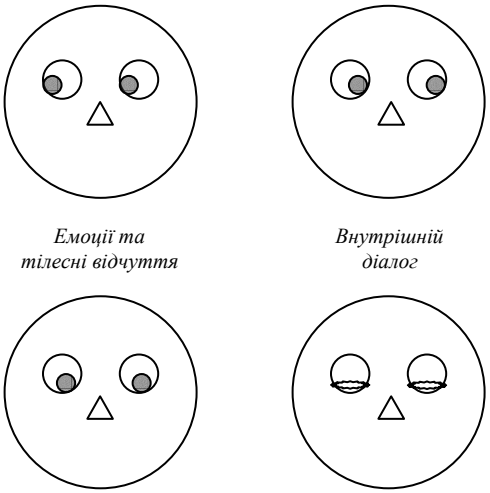
Предикати: «Правду кажучи…», «Скажіть….», «Чи чули ви…», «Нечуваний», «Розбрехати».



Формування звукових образів *Пригадування звукових образів*

Рис. 14. Паттерни руху очей людини з аудіальною домінантою

3. Кінестичний тип (рис. 15).



Емоції та тілесні відчуття *Внутрішній діалог*

Смаковий тип (часто облизує губи) *Жаркий, гарячий, сильний Давити, торкатися, грубити*

Рис. 15. Паттерни руху очей людини з кінестичною домінантою

Кінестична домінанта дає відповідно рух очей у лівій нижній та правій нижній напівсферах мозку.

Предикати: «Гірка пігулка», «Свіжий як роза», «У кожного свій смак».

Предикати: «Почекайте хвилину (секунду)», «Сердешна людина», «Впіймав ідею», «Я на хвилину», «Убивчий аргумент», «А я і пальцем не поворушу», «Я це нутром відчуваю», «Я зв'язався з вами» тощо.

Паттерн руху очей дуже показовий. Навіть якщо людина намагається дивиться в одну і ту ж точку, контролює свій погляд, це все-таки довго продовжуватися не може. У ситуації відповіді на запитання, що йдуть одне за одним, очі все-таки «пройдуть» у тому напрямку, який обумовлений координацією між великими півкулями мозку.

Відстеження паттернів руху очей являє собою непоганий тест на правдивість – «детектор брехні». Психотерапевт, що прагне більш адекватно уявляти собі те, ким є клієнт, зафіксувавши його відповідь на стандартні запитання (істина яких або логічність очевидна), отримавши підтвердження (у тому числі і суто статистичне про нормальні реакції), може перейти до контрольних запитань, що утворюють проблему.

Якщо клієнт, відповідаючи на контрольні запитання, «подає» правобічні паттерни руху очей, то він або конструює образи (вигадує, фантазує), або просто обманює (або навіть обманюється). Лівобічні паттерни руху очей свідчать про те, що він згадує образ (витягуючи його із пам'яті). Подальша кореляція дає калібрування конструювання або звичайного обману.

Ключі доступу вербальних предикатів ґрунтуються на паттернах руху очей. Для досягнення якісного рапорту з клієнтом необхідно використовувати ті самі предикати, що і він. Це і є основою психічної довірливої бесіди. Відстежити за паттернами руху очей (рух у верхній напівсфері), установивши, що клієнт є візуалістом, у розмові з ним потрібно використовувати візуальні предикати (бачу, дивлюся).

Посилення рапорту досягається використанням сенсорних предикатів різної модальності: колоритний, яскравий. Додатково можуть використовуватися візуальні специфікатори дії: розглядувати, оглядати, уявляти.

Для досягнення міцного рапорту з аудіалістом потрібно використовувати аудіальні предикати (звучить, чується), сенсорні аудіальні предикати (гучний, оглушливий, німий), аудіальні специфікатори дії (кричати, шептати).

Для кінестика – відповідно кінестетичні предикати (відчувати, почувати), кінестичні сенсорні модальності (жаркий, гарячий, сильний), та кінестетичні специфікатори дії (давити, гладити, торкатися).

Звичайно, існують і напівмодальні предикати, такі, як: думати, розуміти, довіряти, вважати, їх також треба використовувати, але роблячи акцент на відповідних предикатах.

Ефект рапорту в комунікації досягається методом настроювання однієї системи (психотерапевт) на іншу систему (клієнт). Рапорт – це однакове звучання двох камертонів, камертонів душі психотерапевта і душі клієнта. Ніякі переконливі слова, риторика і логіка аргументації не можуть замінити і підмінити ефект довіри, що складається із цього співзвуччя. Воно може бути доповнене та посилене приєднанням до темпу мови клієнта, його ритму дихання, жестикуляції. Зрозуміло, все це повинно робитись природно, а також непомітно.

Таке приєднання називають віддзеркаленням.

Сигнал про те, що рапорт досягнутий і клієнт готовий внутрішньо слухати терапевта, є зворотним віддзеркаленням. На якомусь етапі спілкування, після вдалого приєднання, потрібно змінити власну позу (форму сидіння). Через декілька хвилин, продовжуючи відповідати на запитання, не усвідомлюючи цього, клієнт віддзеркалює позу терапевта, тобто набуває пози терапевта. Через деякий час це може повторитись, закріпивши відносини ведучий – ведомий. Саме цей випадок – початок продуктивної психотерапевтичної роботи з клієнтом. Ця праця

здійснюється з мовою клієнта в термінах вербальних паттернів – конкретизаторів.

Вербальні паттерни-конкретизатори.

Мова – репрезентація досвіду, так само, як карта – репрезентація території. Знову клієнту вказують на його досвід. Але в процесі кодування чуттєвого досвіду та слова, і в процесі декодування може зникати та псуватися важлива інформація. Це основна ситуація, в якій перебуває людина.

Використання паттернів-конкретизаторів – один із важливих аспектів психотерапевтичної праці в іміджетерапії.

Людина, вказуючи на конфлікт, дискомфортну ситуацію, використовує неконкретні імена, терміни, поняття, займенники. Мета терапевта – конкретизувати мову, відтворити перекручену інформацію, звести її з індивідуальним досвідом та територією.

Так, говорячи про людей, місця та речі, потрібно прагнути отримати повну репрезентацію інформації, яку він має на увазі, уточнити ім'я, предмет, місце.

Приклади:

Люди без почуттів. – Які конкретно люди?
Хіба немає жодного, кому це не належить?
У вашому житті не траплялись інші випадки? Чи можете ви навести приклад, назвати ім'я?

Місця, небезпечні для життя. – Які саме місця?
У чому полягає ця небезпека?
Для кого вони небезпечні?

Вони не люблять мене. – Хто саме?
За що не люблять?
За що вас дійсно не люблять?

Номіналізація в мовленні клієнта – це використання слів з процесуальним значенням у якості іменників, причому процесуальність наче зникає. Дія подається так, нібито вона статична.

Приклади:

Я нещасливий. – Як? Що ви відчуваєте при цьому?
Коли ви це відчули?

Мені не вистачає свободи. – Коли?
З ким? Для чого?
Я не відчуваю себе рівним із людьми. – У чому?
Завжди? Стосовно чого?

Неконкретні дієслова – слова дії.

Мета терапевта – з'ясувати конкретний набір поведінкових реакцій, їхню самооцінку.

Приклади:
Він розглядає мене. – Що він робить?
Що робите ви?
У чому це виражено?
Що ви відчуваєте при цьому?
Я знаю, що ви думаєте. – Що саме?
Звідки ви знаєте?
Чому ви так упевнені?

Модальні оператори можливості і необхідності.

Слова типу: «Я не можу», «Це неможливо», «Я повинен» накладають обмеження на поведінку. Уточнення виявляє конкретні умови чи наслідки, які роблять дії необхідними чи неможливими.

Приклади:
Я не можу досягти успіху. – Що вам заважає?
Що ви робите для успіху?
Що б сталось, якби ви досягли успіху?
Це неможливо здійснити. – Звідкіля ви це знаєте?
Що ви робили, щоб це здійснити?

Універсальні кількісні (УК) – тип вербальних паттернів екстремальної генералізації: «усі», «ніколи», «кожен», «завжди» тощо. Методика конкретизації передбачає таке:

1. Повторити УК у питальній формі.
2. «Згустити барви» ще більше.
3. Одержати від співрозмовника приклад винятку із правил.
4. Уточнити референтний досвід.
5. Сформулювати контрприклад систематично.
6. Конкретизувати зроблене перебільшення.
7. Домогтися від співрозмовника підтвердження конкретизації.

Компаратори (порівняння) – це прикметники чи прислівники, що означають порівняння. Частіше за все в них опускається те, із чим (і на якій підставі) здійснюється порівняння.

Приклади:

Він кращий. – Краще за кого?
Чому?

Він розумніший. – Розумніший за кого?
У чому?

Він щедріший. – Щедріший за кого?

Конкретизація, проведена за допомогою вербальних паттернів – суть психотерапевтичної роботи.

Клієнт, прийшовши зі скаргою на те, наприклад, що він нещасний, проведений по всім колам конкретизації, сам відсікає різні версії. На завершення він усвідомлює, що не нещасний зовсім, а просто посварився з дружиною чи з начальником. Чоловік, який надбав комплекс на тому, що він невдаха, переконується, що, по-перше, він не такий уже невдаха, а по-друге, що він нічого не зробив для досягнення успіху. Конкретизація знімає зайвий вантаж і залишає клієнта на одинці з реальною, очищеною від нальоту суб'єктивності картою. Він розуміє, для того, щоб правильно орієнтуватись на території, треба покращити свою карту. А це і є ефектом психотерапевтичної роботи, її наслідком.

Зазначені питання – суспільна схема психотерапевтичної роботи. Використання такої схеми не приносить ніякої шкоди клієнту, оскільки йому нічого не нав'язується, а пропонується палітра альтернатив, і він сам робить свій вибір. Конкретні методики психотерапії – професійна справа, і практикувати їх можуть лише спеціально підготовленні люди. Але всі ці методики існують на фундаменті, що ґрунтується на досягненні рапорту з клієнтом. Рапорт – універсальне розуміння і його можна вважати базовим для психотерапевтичної роботи.

5.2.5. Психотехнології впливу

Психічні явища, об'єднанні у наш час терміном «гіпноз» (сугестія, навіювання, наведення трансу), відомі з давніх часів.

У всі часи гіпнотичні явища пов'язувалися з релігією, культовими та магічними поглядами, слугували доказом окремого існування духу та тіла і переваги першого над другим. Людина у стані гіпнотичного трансу завжди викликала збентеженість, стурбованість, настороженість у присутніх незвичайним виглядом та настроями. Вона часто не сприймала біль, легко переносила великі фізичні навантаження, була здатна до дій, котрі раніше їй не були властиві. Іноді люди, які раніше хворіли, після перебування у стані гіпнотичного трансу, позбувалися хвороб. Людям властиво пояснювати незвичайні явища, зводячи їх до дива, а диво – до містики.

Перші спроби наукового пояснення гіпнозу зробили англійський хірург Дж. Бред та португальський абат Фаріа. Особа останнього знайшла своє відображення в трагічній долі заручника замку Іф, що описана пером Дюма-батька у відомому романі «Граф Монте-Крісто».

Наука довго негативно ставилась до гіпнозу. Німецький фізіолог Б. Дюбуа-Реймон вважав навіювання гіпнотичним станом близьким до божевілля, а Г. Гельмгольц розглядав гіпноз як «фокус, котрий не має ніякого відношення до психіатрії». Велика заслуга у звільнені гіпнотичних явищ від містики, шарлатанства належить вітчизняним вченим В.Я. Данилевському та А.А. Токарському, але батьком російської гіпнології вважається видатний російський психоневролог В.М. Бехтерев (1857 – 1927). Він поклав початок систематичному науково-експериментальному вивченню механізмів гіпнозу та використанню його як методу моделювання стану людини для вивчення різноманітних психофізіологічних реакцій.

Вчення І.П. Павлова про зв'язок явищ гіпнозу з процесами умовного внутрішнього гальмування у центральній нервовій системі дало пояснення особливостям гіпнотичного трансу. Він писав: «..внутрішнє гальмування та сон – одне й те саме, один й той самий процес», «...сон це є гальмування, яке поширюється на більшість ділянок півкуль, на всю півкулю та навіть нижче – на середній мозок». У випадку охоплення гальмуванням тільки частини кори великих півкуль, маємо частковий сон, – цей стан, найчастіше називають гіпнозом.

До теперішнього часу в нашій країні розвиваються дослідження з гіпнології. Навіть існує декілька шкіл, котрі представлені такими іменами: В.Н. М'ясіщев, В.Є. Рожнов та М.С. Лебединський, М.П. Кутанш.

При тому, що нейрофізіологічні механізми різних гіпнотичних явищ мають одну й ту саму природу, існує декілька різновидів гіпнотичного впливу. Так званий «естрадний» гіпноз значною мірою заснований на ефекті психічного «зараження» (д-р Р. Коуплан). За великого скопичення народу завжди присутня та частина людей, котрій властиве самопереконання. Це і психічно неопановані, а то і просто психічно нездорові люди, люди, схильні до різного роду психопатій та істерій. Можна сказати, що вони приходять на показовий сеанс вже загіпнотизовані. Ефект їхнього перебування у гіпнотичному трансі справляє вплив на інших.

Медичний або директивний гіпноз пов'язаний із введенням пацієнта у гіпнотичний стан (частіше за все, сну) під дією таких чинників:

1. Деактивізована дія монотонних подразників, що часто фізіологічно викликає втому відповідних органів чуття та розвиток процесів гальмування в межах відповідних зон кори головного мозку. Це гальмування потім розповсюджується на інші її ділянки. Методика таких способів дуже проста і не потребує ніяких здібностей до гіпнозу: фіксація зору, монотонність мови гіпнотизованого, паси руками, ритмічні теплові впливи та інші слабкі повторювані подразнення у поєднані з командами-директивами: "Ви спите, ви розслабилися, ви відчуваєте тепло...», призводять до зниження рівня пильнування, а потім до стану розлитого гальмування.
2. Розслаблення, релаксація м'язів. Філогенетичне м'язове розслаблення покликане готувати нервову систему до сну. Гіпнологія використовує саме цей сильнодіючий психологічний вплив. Це лежить в основі автогенних тренувань. Погана гіпнозність великою мірою пов'язана не з якимись особливостями «сили волі» клієнта, а з його нездібністю, невмінням або ж небажанням розслабитися.

Але той, хто не вміє розслабитися не вміє і мобілізуватися, через це таку якість навряд чи можна віднести до числа людських переваг.

3. Сприйняття звукових сигналів у сні та навіть виконання команд пов'язане з різними особливостями психіки. Це, по-перше, роль певних пунктів кори головного мозку під час сну. Таку роль виконує її «стартова» частина, ділянка, із якої почалося гальмування. По-друге, таку роль виконує її «стартова» частина.
4. Охоронна роль навіювання закріплена в людській психіці філогенетично. Переконливість як фактор управління людською психікою посилюється, якщо вся система людини ослаблена хворобою, горем, страхом, небезпекою, сильною фізичною втомою, тяжкістю вибору. У таких випадках мимовільним «гіпнотизером» може бути просто інша людина, якій довіряють і до якої звертаються за порадою, допомогою, співчуттям.

Використання медичного гіпнозу – професіональна справа і може практикуватись тільки спеціально підготовленим для цього спеціалістом. Крім професіональних критеріїв, вагомим є і ступінь моральної виправданості гіпнотичного впливу.

Однак у понятті суті та різновидів навіювання, методів сугестії та особливостей гіпнотичних трансів і насьогодні в теорії та практиці існують дуже великі розбіжності думок. Гіпнотичний транс – не лише досягнення сну, точніше, не стільки його досягнення. І обслуговує він не тільки естрадно-розважальні або медичні цілі. Гіпнотичний транс використовується для розслаблення, релаксації, зняття психічної напруги, корекції психічних пристосувальних реакцій, усунення невротичних хвороб, досягнення взаєморозуміння у комунікації, стану рапорту, довіри.

Менеджер у своїй психотерапевтичній діяльності повинен вміти використовувати те, що притаманно кожній людині, вводити себе у стан трансу (автотранс). Саме у цьому стані знімаються різноманітні бар'єри спілкування: м'язові зажими, агресія, скутість. Мета такого гіпнотичного трансу не приспати пацієнта, а розслабити його, відкрити дорогу виявам суттєвих

реакцій. У стані такого трансу пацієнт не спить. Терапевт не намагається заколисати його монотонними подразниками, не підкоряє його установам типу: «Спати. Спати. Спати.». Не здійснює на нього ніякого тиску. У стані такого трансу продовжується бесіда, робота з пацієнтом. Цю методику гіпнозу можна назвати терапією слова. Вона розроблена американським лікарем психіатром М. Еріксоном та називається еріксоновським гіпнозом.

Гіпнотичний транс: ознаки та поведінка.

Ознаки трансу як феномену психосоматичного розслаблення такі:

1. Суцільне розслаблення м'язів, невеликі мимовільні м'язові реакції.
2. Розширення зіниць.
3. Фіксація погляду.
4. Асиметрія обличчя.
5. Уповільнення миготливих дій.
6. Нерухомість стану.
7. Глибоке дихання.
8. Зниження частоти серцебиття.
9. Зниження реакції на навколишні подразники.
10. Збліднення чи почервоніння окремих ділянок шкіри.
11. Рівний тон ідеомоторних реакцій (спокійність руху).
12. Часткова втрата чуттєвості шкіри.
13. Дискоординація, ускладнення, без видимого зусилля волі керування власним тілом.

Наведення трансу включає в себе декілька обов'язкових кроків:

1. Підшукати таку позу для клієнта, яка йому найбільш підходить, у якій йому зручно розташуватися для розслаблення.
2. Сконцентрувати його увагу на якому-небудь предметі (при заплющених очах – на самому собі).
3. Повна відсутність всілякої установки. Клієнт може думати про щось або зовсім не думати. У нього немає ніяких зобов'язань.

4. Запропонувати клієнту відкрити шлях своїм здібностям розслаблення, саморегуляції, самоуправління, довіритися його внутрішнім почуттям і цим розчепити свідомість і підсвідомість.
5. Переконатися за зазначеною вище симптоматикою про існування трансу і його глибину.
6. Використовувати транс для досягнення цілей роботи з пацієнтом (відволікання, відпочинок, формування нової програми, установки).
7. Вивести клієнта зі стану гіпнотичного трансу.

Усі перелічені кроки наведення трансу «спрацюють», якщо, по-перше, із клієнтом установлений міцний рапорт і, по-друге, досягнення трансу є метою не лише психотерапевта, а й клієнта, який хоче за допомогою трансу вирішити які-небудь свої проблеми.

Основи методики М. Еріксона можна висловити трьома словами:

- приєднання;
- закріплення;
- управління.

В основі приєднання – поняття рапорту, про який йшлося вище. У роботі з клієнтом необхідно використовувати всі психотерапевтичні засоби віддзеркалення: потрібні лінгвістичні модальності, паттерни рухів, пози, дихання. Простіше кажучи, вести мову необхідно за допомогою слів клієнта, дихати в його ритмі, сидіти в його позі.

Гіпнотичні словесні шаблони означають висловлення методики наведення трансу в слові. Хоча всі люди індивідуальні, можна сформулювати деякі ознаки сукупної лінгвістичної моделі, або своєрідні словесні шаблони.

В основі цієї моделі полягає принцип: нічого не нав'язувати клієнту! Це досягається феноменом «мистецької» розпливчаті виразу. Даний принцип дає змогу психотерапевту формулювати фрази, які звучать визначено і стверджувально (у мові не повинно бути сумніву або коливання типу «спробуємо...», «можливо...» тощо), але насправді достатні для того, щоб здійснити адекватне і повне налаштування до переживань

клієнта. Це повинно супроводжуватись фіксуванням всіх його реакцій і надто уважних спостережень.

Люди по-різному переживають ті або інші ситуації, мають різні почуття, формують різні за глибиною образи. Як зазначено вище, мета наведення гіпнотичного трансу – досягнення того ступеня згоди і довіри з клієнтом, після якої управління ним непомітне, коректування його поведінки робиться природно і сприймається ним як належне. Це надто складний процес. Свідомість, індивідуальний досвід, гострота тих або інших переживань, настороженість, переляк, збудження можуть чинити опір цьому. Варто психотерапевту, хоча б однією своєю фразою, увійти у суперечності з тим, що переживає клієнт – свідомість клієнта вмикається миттєво.

Психотерапевт не повинен нав'язувати клієнту те, що він зобов'язаний відчувати і переживати, у виразах типу «ви відчуваєте зараз...», «вам здається...». Якщо щось у цьому не буде відповідати тому, що в даний момент дійсно відчуває клієнт, ні про який рапорт не може йтися.

Саме тому словесні шаблони, згідно з методикою М. Еріксона, повинні бути розпливчатими типу «люди, зазвичай, у цьому стані відчувають це і це...». Клієнт зможе вибрати серед таких станів той, який відчуває, що буде однією з цеглин фундаменту довірливості рапорту (підтвердження слів психотерапевта). Подібні підтвердження повинні бути багатократними. Потрібно пам'ятати, що для того, щоб увести клієнта у гіпнотичний транс, потрібні десятки подібних підтверджень, а щоб зруйнувати транс – один невдалий вираз.

Як словесні шаблони використовуються:

1. Номіналізація (узагальнення) – використання загальних слів, які не означають конкретні предмети.

   Приклади:
   - Я знаю, що існують деякі труднощі у вашому житті.
   - Я впевнений, що ви маєте необхідні здібності для розв'язання цих проблем.
2. Невизначені дієслова – дієслова, що не означають конкретні дії.

Клієнт повинен зробити самостійні зусилля, щоб надати цим дієсловам ті значення, які найбільше відповідають його установкам, життєвому досвіду або ситуації використання.

Приклади:

- Я знаю, що ви навчитесь допомагати собі.
- Я впевнений у тому, що ви здатні це зробити.
- Я розумію ваші хвилювання.

3. Невизначено звернене позначення – виникає тоді, коли іменник, про який ідеться, не визначається.

Приклади:

- Усі можуть розслаблюватись.
- Найкраще це вдасться тим, хто має багатшу уяву, здібності.
- Цьому легко навчитися.

4. Пропуски – у висловах.

Приклад:

- Я знаю, ви – цікавий.

Об'єкт такого висловлювання повністю випущений, і клієнту самому доводиться здогадуватись, до чого він цікавий.

5. Незакінчені фрази створюють ефект незакінченої дії і підвищують тонус очікування.

Приклад:

- Я навчу вас володіти собою.

У цій фразі великий потенціал очікування. Вона привертає увагу клієнта до всіх наступних фраз психотерапевта.

Три принципи організації семантики.

1. Зв’язування або причинно-наслідкове моделювання.

Це використання слів, що викликають ефект причинно-наслідкового взаємозв'язку діючих явищ і тих явищ, які психотерапевт хоче викликати. Використання таких слів змушує клієнта реагувати так, ніби це одне явище дійсно тягне за собою інше. Існує поєднання трьох типів, що різняться за ступенем обов'язковості взаємозв'язку висловів:

а) зв'язування найнеобов'язковішого типу утворюється за допомогою сполучених частин, що об'єднують явища, які в дійсності не мають відношення одне до одного.

Приклади: «Ви чуєте звук мого голосу і починаєте розслаблюватись», «Ви рівномірно, глибоко дихаєте і вам хочеться відчути глибину розслаблення».

б) зв'язування за часовими параметрами. З цією метою використовують слова «тоді», «як», «коли», «протягом», «у той час, як».

Приклади: «У той час, як ви посміхаєтесь, ви починаєте занурюватися у стан трансу». «У міру того, як ви похитуєтесь уперед, ви ще більше розслабляєтесь».

Використання слів, які виражають дійсний причинно-наслідковий зв'язок, потрібно здійснювати вивірено і чітко. Потрібно мати на увазі що, використовуючи зв'язування певного роду, комунікатор починає з того явища, яке вже відбувається, та з'єднує його з тим явищем, яке він хоче визвати. Ефект буде великим, якщо починати з найменш обов'язкових форм зв'язування та поступово переходити до більш обов'язкових форм.

2. «Читання» думок.

Ця вимога організації семантики мови психотерапевта не означає, що він насправді «читає» усі думки клієнта. Але поганий той психотерапевт, який не знає основних внутрішніх турбот та відчуттів клієнта. Це знання формується на етапі приєднання, спостереження і формування рапорту.

«Читання» думок – найефективніший спосіб установлення довірливих відносин терапевта та клієнта. При цьому «читання» думок повинно здійснюватись за допомогою найпростіших мовних засобів, без нав'язування та тиску. Якщо висловлювання будуть при цьому надто визначеними, стануть суперечливими з турботами клієнта, то ефект стане зворотним – утрата рапорту.

3. Пропущена умова.

Це висловлювання, в якому є оцінювальне судження, але в ньому не вказується (пропускається) причина, з якою усе явище оцінюється саме таким чином. Висловлювання з пропущеною умовою ефективний засіб формулювання попередніх думок.

Приклад: «Добре, що ви можете так розслаблятися», «Неважливо, що нас відволікають».

Доповнювальні словесні шаблони методики навіювання Еріксона.

Терапія слова – це ефект впливу. Словесні шаблони відіграють роль закріплення. Після досягнення стану приєднання – закріплення має за мету встановлення міцнішого рапорту, передумови управління.

Найважливіший з цих шаблонів – формулювання припущень, пресупозицій.

Пресупозиція – не лише формулювання припущень, це фундамент створення установки, основи нової програми поведінки клієнта. Формулюючи пресупозиції, необхідно відштовхуватися від того що є, та рухатися у напряму того, що треба отримати. Пресупозиція – це важливий словесний шаблон, діючий ефективно у тих випадках, коли психотерапевт попередньо формулює те, що не повинно викликати сумнів щодо того, у чому клієнт впевнений. Тут важливим є спостереження за реакцією клієнта та його ставленням до запропонованих варіантів, які й повинні в майбутньому розвиватися у мові психотерапевта. Існує кілька способів побудови пресупозицій. Серед них такі:

1. припущення, що вказують на час, виражені словами «до того, як», «після того, як», «у міру того, як», «а потім», «перед тим» тощо.

Ці припущення створюють ефект очікування і підсилюють терапевтичну дію.

Приклад: «Перед тим, як ми з вами розпочнемо сеанс, ви повинні розслабитися».

2. порядкові числівники націлюють увагу на порядок дій. У них не тільки елемент перелічення й упорядкованості, а міні-ефект узгодженості. Клієнт знає, що після «по-перше», іде «по-друге».

Це для нього не вимагає обґрунтування та підкріплення, оскільки зумовлене попереднім дослідом. Тоді те, що буде припущенням «по-друге», отримає мінімальне або додаткове обґрунтування, пояснення, наслідково підкріплюється.

3. використання слова «чи» задає альтернативність, вибір і дозволяє клієнту здійснити вибір.

Приклад: «Одна з ваших рук, права чи ліва, почувається легкою».

Клієнт, зосередивши увагу на своїх руках, отримує підтвердження, що дійсно, одна з рук важка, а інша – наче наповнюється повітрям, кінцівки пальців поколює, і виникає сильне бажання підняти цю руку.

4. розпорядження усвідомленням пов'язане з використанням слів типу: «знати», «розуміти», «усвідомлювати», «помічати», «чути» тощо.

Приклад: «Ви відчуваєте своє тіло», «Ви відчуваєте ті зміни, які в ньому відбуваються».

Розпорядження усвідомленням націлює увагу клієнта на зміну стану і, підключивши до нього свою увагу, він починає мимоволі посилювати інтенсивність цих змін. Чим більш уважно він намагається слідкувати за власним станом, тим, здавалося б, більш мимовільними стають його дії. Клієнт, дивуючись, констатує той факт, що він, безперечно, може зупинити повільний підйом руки, але чомусь не хоче цього робити, адже це йому подобається і він очікує чогось від такого руху.

5. прийменники і прислівники у мові терапевта можуть бути використані для створення попереднього припущення, для характеристики тонусу, інтенсивності станів, що переживаються.

Приклад: «Вам цікаво спостерігати розвиток трансу».

І дійсно, це підтверджує стан клієнта. Він знає, що транс – поширене явище, яке дає розслаблення, релаксацію, відпочинок, можливість мобілізувати внутрішні ресурси для вирішення будь-якого завдання. Клієнт навіть хоче навчитися вводити себе в транс і він з цікавістю спостерігає за його розвитком. Це ще більше сприяє підтвердженню факту і слова терапевта, посилює стан рапорту.

Як пресупозицію можуть використовуватися оцінювальні судження, дієслова дії, порівняння-компоратори. Важливо дотримуватися принципу: формування пресупозиції починається з реального факту й іде в напряму інтенції (наміру), бажаного результату. А це і є вже керування.

Шаблони збудження реакцій.

Вони є наступною групою елементів терапії слова, які містять у собі такі словесні способи:

1. приховані команди – неявні накази, характеристики напряму розвитку. Вони можуть бути неявними повинностями, прихованими імперативами, дозволами, встановленнями можливостей, похвалою інтенції суб'єкта.

Приклад: «Ви можете почати розслаблятися. Розслабившись, ви відчуєте себе краще».

Ці словесні шаблони спрацьовують ефективніше, ніж прямі директиви типу «Розслабтеся, почувайте себе краще». Більшість людей внутрішньо чинять опір будь-яким тиску і примусу. Через це пряма команда може призвести до ефекту протидії.

2. аналогове позначення – супроводження прихованих команд. Команду можна подати, підвищивши голос, змінивши інтонацію, зробивши паузу, наголос на слові тощо. Можна використовувати різні методи, у тому числі і методи невербальної поведінки (жест, міміка, поза), щоб подати приховану команду.

Прихована команда, подана аналоговим позначенням, значно ефективніше прямих директив. Клієнт робить зусилля, щоб розкодувати аналогове позначення, він приєднується до нього і відчуває задоволення від того, що правильно зрозумів те, що від нього вимагається. Терапевт може не вимагати: «Розслабте свою руку», а просто брати кисть руки клієнта, піднімати її і кидати, спостерігаючи за тим, чи зависає вона в повітрі чи безвільно падає на коліно. Клієнт, розуміючи, що від нього вимагають, виконує приховану команду.

3. приховані запитання – словниковий шаблон, що дає змогу збирати інформацію про клієнта. Взагалі вони формулюються таким чином: «Було б цікаво дізнатися, що...», «Мене здивувало, як ви...» тощо.
4. негативні команди – містять у собі розпорядження заперечення типу «ні».

Приклад:

- Не думайте...
- Я не хочу, щоб ви …

Мета негативних команд, якими не слід зловживати, – також збирання інформації про клієнтів. Взагалі будь-яке заперечення – це не просто сполучення літер чи звуків, а важка психофізіологічна реакція організму. Сказавши одного разу «ні», людина дуже важко відмовляється від цього. Слово «ні» наче над ним як негативна програма. Негативна команда типу «Не треба так переживати» передбачає, що клієнт внутрішньо скаже собі: «Я й не переживаю», і це теж буде працювати на встановлення рапорту. Тому негативні команди треба вибирати таким чином, щоб вони передбачали таку відповідь чи таку реакцію, яка ще більше сприяє закріпленню трансу.

5. розмовні постулати – це питання, які розраховані на відповіді «так» та «ні». Такі питання чіткіші і передбачають більш-менш однозначні, категоричні відповіді. Відповідаючи «так» чи «ні», клієнт у подальшому дотримується цього рівня категоричності. Формулюючи розмовні постулати, потрібно знати, яку реакцію ви бажаєте викликати.
6. семантична багатозначність виразів – пов'язана із вживанням таких понять, які мають багато значень. Багатозначність, розмитість – усвідомлений елемент методики навіювання.

У ньому багато цілей. Перша – клієнт вибирає серед безлічі альтернатив ту, яка більш за все йому підходить. Друга – виключається можливість вступити у суперечність із клієнтом, який вмикнув свої «фільтри» свідомості для опротестування нав'язаного йому значення. Третя – прагнення ввести клієнта в багатозначний, невизначений контекст, в якому йому обов'язково потрібні орієнтири. А вони не можуть бути задані терапевтом.

Мовне підстроювання до клієнта.

Цей метод – суть навіювання. Він ґрунтується на п'яти постулатах: чотирьох сенсорних та одному, що виражає інтенцно ведення та керування. Подану методику називають 5 – 4 – 3 – 2 – 1. Перші чотири пропозиції мають констатуючий характер та повинні повною мірою відповідати існуючій ситуації, а п'ята містить у собі те, що досягає психотерапевт.

Приклад:

5 – Ви чуєте звук мого голосу і
4 – помічаєте все і
3 – думаєте про щось своє і
2 – рівномірно дихаєте і
1 – починаєте відчувати задоволення.

Чотири фактичних вислови підтверджують суб'єктивні відчуття клієнта, встановлюють потрібний статус довіри. П'яте висловлювання містить елемент установки. Вказана методика передбачає багаторазове повторення даної схеми, наповненої на кожному кроці дедалі новим і новим конкретним змістом. Елементи сентенції, цілепокладання та навіювання, йдучи під номером 1 у кожній схемі, поступово збільшуються. У міру створення певної ситуації 5 – 4 – 3 – відповідають фактичні твердження, а 2 та 1 – наповнюють прихованими командами. На наступному етапі, у цій схемі команд вже більше, ніж констатації фактів. І нарешті, мова психотерапевта на кожному кроці 5 – 4 – 3 – 2 – 1 складається з одних прихованих команд. На цьому рівні здійснюються невербальне підстроювання та ведення.

1. Невербальне підстроювання та ведення.

Воно передбачає підстроювання до несвідомих реакцій для посилення впливу. Можна підстроюватись до дихання клієнта своїм диханням, до його пози, динаміки рухів. Невербальна підстройка повинно узгоджуватись з потрібним ступенем вербалізації. Констатуючі судження, що супроводжують розслаблення клієнта, потрібно говорити на його видиху, а формулювати приховані команди, вимоги на його вдиху. Це відповідає пристосованим реакціям людського організму: видих природно відповідає розслабленню, а вдих – динамічній реакції дії. Так, усі характеристики розслаблення подають у ритмі дихання клієнта, на його вдиху. Спостереження за симптомами гіпнотичного трансу, оцінка їхнього ступеня глибини, природності та повноти дає змогу розпочати подачу команд на вдиху. Вони наказують здійснити певну дію, наприклад, піднімання тієї руки, яка отримала легкість.

Залежно від того, чи маєте ви справу з візуалістом, аудіалістом чи кінестиком, команди підкріплюються візуальними чи кінестетичними образами – асоціаціями.

Психотерапевт повинен уважно відстежувати всі зміни, що відбуваються. Побачивши незначне потрушування пальців рук, повинен одразу сказати: «У вас тихо потрушуються пальці руки, це свідчить про те, що ви дедалі більше впадаєте в стан гіпнотичного трансу». Це є посиленням рапорту, як і будь-яке інше підтвердження слів терапевта.

Почувши ритм дихання, що змінився, необхідно сказати, що зазвичай у людей у стані глибокого трансу змінюється дихання. Побачивши сльозу, потрібно відмітити, що в трансі у багатьох з'являється сльозотеча. Навіть зафіксувати таке, що у відповідь на ті чи інші слова клієнт посміхається. Потрібно сказати наступне: «Ви посміхається моїм словам. Це добре. Люди, котрі посміхаються, легше входять у стан трансу та відчувають від цього більше задоволення».

2. Якоріння трансу.

Це дії терапевта, що закріплюють досягнутий стан. Якорем може бути слово, фраза, доторкування. Можна звернути увагу на якоріння: «Зараз я покладу вам руку на плече (лоб, голову), і це моє доторкання тепер завжди буде викликати у вас приємне відчуття». Досягнення доброго, повного рапорту дає такий ефект, коли після повторення такого якоріння через навіть досить тривалий період часу, це вводить клієнта в стан гіпнотичного трансу без всіх підготовчих заходів.

Якорем може бути ключова фраза, наприклад: «Тепер завжди, стоячи, сидячи чи лежачи, у самоті чи серед людей, порахувавши 5, 4, 3, 2, 1, ви введете себе в стан гіпнотичного трансу на час, який забажаєте, та вийдете з нього в чітко зазначений час людиною, яка відпочила, посвіжіла, набралася сил та внутрішніх ресурсів».

Для того, щоб вийти зі стану гіпнотичного трансу, необхідно провести зворотний відлік 1, 2, 3, 4, 5.

Люди, які вміють вводити себе в стан гіпнотичного трансу на чітко визначений час, не потребують, щоб у цьому стані, перебуваючи між сном та пильнуванням, рахувати цифри. У

точно згаданий час вони «чують» рахунок, що виводить їх із стану трансу.

Введення людини в стан гіпнотичного трансу знімає різні ілюзорні неправильні уявлення, допомагає розслабитись, мобілізувати внутрішні ресурси організму, підстроюватись під свій особистий внутрішній ритм, почувати себе «ззовні». У ситуаціях ускладнення вирішення питань із клієнтом, його внутрішнього опору будь-якому реченню, скутості, тривоги, психотерапевт повинен запропонувати йому розслабитись.

Потребує пояснення те, що це не гіпноз у чистому вигляді. Клієнт буде все чути, а якщо захоче, і бачити (хоча занурення в транс краще все-таки проводити з закритими очима, щоб було менше відволікаючих чинників). Потрібно пояснити клієнту, що більшість проблем, які має людина, пов'язані з неузгодженістю між його свідомістю, індивідуальним досвідом та підсвідомістю, яка містить у собі регулятори родової пам'яті. Підсвідомість ніколи не помиляється: це ми своїми набутими стереотипами, дурними звичками нав'язуємо їй свої рішення. Це наша раціоналізація індивідуального досвіду заважає нам прислухатись до механізму саморегуляції організму.

Невміння прислуховуватись до цього становить причину більшості невротичних розладів, неврозів, психопатії, істеричних реакцій, фрустрації, внутрішніх конфліктів. Психотерапевт може запропонувати клієнту допомогу в тому, як найти найпростіший та найнадійніший спосіб прислухатись до «порад» свого організму, своєї психіки. Цим методом і буде занурення в транс, розслаблення, повна довіра, рапорт. І тут, психотерапевт повинен зазначити, ні про яке гіпнозування не може йтися. Клієнт буде все бачити, все чути, робити виключно те, що йому хочеться. У результаті має настати той «момент істини», той дотик свідомості та підсвідомості, який дає клієнту нові відчуття, гармонію душі та тіла, заспокоєність, нове знання про себе. Якщо ця конвенція відбулася, можна сміливо розпочинати психотерапевтичний сеанс. Його успіх гарантовано.

ПІСЛЯМОВА

…Колишні, а тепер і більшість сучасних керівників, не винні в тому, що в гонитві за принадним ззовні ефектом своєї управлінської діяльності – виконання зустрічних, максимально напружених планів чи переглянутих зобов'язань, використовуючи здебільш автогенну інженерію управління, поєднану з міцним і поширеним на всіх поверхах ієрархічних сходів лексиконом, забуваючи навіть про ленінський стиль і етику управління, часто заганяли свою підлеглу братію до стресу, у фрустрацію, а то й інфарктно-інсультною стежиною на той світ. А братії нічого кращого не лишалось для виживання своєї людської гідності та життєвого тонусу, як тримати дулю в кишені у відповідь на нищівну критику та амбіційні крики свого верхнього начальства або її рикошетом поливати голови нижчих.

У правилах нижчих, звісно, використано не весь арсенал надбань цивілізованого світу у сфері психології та праксеологічного підходу до управління поведінкою людини, хоча така необхідність у період демократизації нашого суспільства зростає.

Тут використано лише хрестоматійні, загальновідомі істини психологічного менеджменту, щоб на ґрунті здорового глузду застерегти, попередити сотні тисяч великих і первинних керівників із міністерств і відомств (так званий «директорський корпус») всіх тих, хто керує, очолює та організовує, наймає, навчає чи просто спілкується на роботі, в побуті, на дозвіллі, у родині, переконати і захистити від здичавілого морального та психологічного приниження людської гідності, мордування особистості, заборони нестандартного мислення, шельмування гуманізму, покарання за неординарність, і, головне, уберегти від травматизму та психологічних ран душі людські, котрі так несамовито болять і гояться набагато довше, аніж фізичні.

Застерегти, закарбувати в зіпсованій тоталітаризмом пам'яті керівних нащадків хоча б моральні себрини недозволеного, подібно до того, як лікарям-хірургам із врученням диплома на

право фізичного втручання в тіло людини належить сповідувати клятву Гіппократа, допоможе нам праксеологічний підхід.

Основні з правил такі:

– бути ввічливими у поведінці;
– не принижувати гідність людини;
– зазначити, що різкість і брутальність викликають внутрішній опір;
– заборонити публічні «розноси», особливо критикувати керівника в присутності підлеглих;
– сувору розмову з підлеглими проводити віч-на-віч;
– починати розмову слід із визнання достоїнств підлеглих;
– додержувати вірність слову, обіцянкам;
– не давати пустих обіцянок;
– не примушувати підлеглого виконувати роботу (функції) проти його волі, яка не властива типу його характеру;
– рахуватися з особистістю керованих;
– рішення про переміщення на роботі приймати тільки за згодою підлеглих;
– не перевантажувати і недовантажувати на роботі, адже перше і друге призводить до стресу.

Перелік таких правил можна продовжити, користуючись текстом пропонованого навчального посібника, численних інших джерел з управління працею.

Застосування праксеологічного підходу у визнанні економічних і управлінських категорій праці сприятиме формуванню сучасних високопрофесійних економістів-менеджерів, які вміють ухвалювати безпомилкові рішення що до своїх підлеглих та бурхливої стихії ринку.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. *Alfaro J.* Teologia postępu ludzkiego. – Warszawa, 1971.

2. *Beize B.* Chrzescianin wobec zla // W kierunku czlowieka. Dzielo zbiorowe. – Warszawa, 1971. – S. 300

3. Encyklika «Laborem exercens» Jana Pawła II («O ludzkiej prace»), 14 września 1981 roku.

4. Encyklika «Redemptor hominis» Jana Pawła II («Odkupiciel człowieka»), 4 marca 1979 roku.

5. Encyklika «Veritatis splendor» Jana Pawła II («Blask prawdy»),
6 sierpnia 1993 roku.

6. *Gogacz M.* Wokół problemu osoby, Warszawa, 1974.

7. *Grabska S.* Wizja czowieka w nauczaniu Jana Pawła II, Więź 23 (1980) z. 6, 8–11.

8. *Granat W.* Personalizm chrześcijański i teologia osoby ludzkiej. – Poznań, 1984.

9. *Gunning, J. Patrick.* Praxeology, Economics, and Ethical Philosophy. In Ebeling, Richard M. (ed.). Austrian Economics: Perspectives on the Past and Prospects for the Future. Hillsdale, Michigan: Hillsdale College Press, 1998.

10. *Henderson R.* Short Tern Encentives, Compensation Management: Rewarding Performaixe: - N. Y.: Prentice – Hall, 1988.

11. *Jan Paweł II,* III podróż apostolska do Polski, «W drodze», Poznań, 1987.

12. *Jan Paweł II,* Centesimus annus, 1991.

13. *Jan Paweł II,* Nauczanie Papieskie 1978, t. I, Pallotinum, Poznań –Warszawa, 1987.

14. *Jan Paweł II,* Nauczanie Papieskie 1980, t. III, Pallotinum, Poznań –Warszawa, 1984.

15. *Jan Paweł II,* Nauczanie Społeczne 1981, t. IV, OD i SS, Warszawa, 1986.

16. *Jan Paweł II,* Nauczanie Społeczne 1982, t. V, OD i SS, Warszawa, 1986.

17. *Jan Paweł II,* Nauczanie Społeczne 1983, t. VI, OD i SS, Warszawa, 1984.

18. *Jan Paweł II,* Nauczanie Społeczne 1980, t. III, OD i SS, Warszawa, 1980.

19. *Jan Paweł II,* Sollicitudo rei socialis, 1987.

20. *J.Majka,* Katolicka nauka społeczna, OD i SS, Warszawa, 1988.

21. *Kinnear T.C., Taylor J.R.,* Marketing Research. An Applied Approach. 5th ed.: - NY, McGraw-Hill, Inc. 1996. – 888 p.

22. *Kotarbiński Tadeusz*. Dzieła wszystkie. Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk. PAN, 1990.

23. *Langkammer H*. OFM, Słownik biblijny, Katowice 1993, Księgarnia św. Jacka.

24. *Loudon David L., Albert J. Della Bitta*. Consumer Behavior: Concepts and Applications, 4th ed.: - NY, McGraw-Hill, Inc. 1993. – 788 p.

25. *Ludwig von Mises*. Human Action. Chicago: Contemporary Books, Inc.,1963, re.: 1997.

26. *Ludwig von Mises,*. Human Action: A Treatise on Economics. Chicago: Henry Regnery Company, 1966. (earlier version originally published in German in 1940 under the title Nationaloekonomie).

27. *Miles K. and Snow C.* Network Organisations: New Concepts for New Forms / California Management Review. 1986; Larsson S. New Dimensions in Organizing Industrial Networks // International Journal of Technology Managament.

28. *Papuziński A*. Filozofia społeczna papieża Jana Pawła II. – Warszawa, 1988.

29. *Paweł VI*. Nauczanie społeczne 1969. – Warszawa, 1971.

30. *Paweł VI*. Nauczanie społeczne 1976. – Warszawa, 1979.

31. *Paweł VI*. Nauczanie społeczne 1977 – 1978. – Warszawa, 1979.

32. Praxeology and the Philosophy of Economics. The International Annual of Practical Philosophy and Methodology. Volume 1. Transaction Publishers. New Brunswich (the USA) and London (The UK of GB and NI), 1991.

33. *Pszezołowski Tadeusz*. Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. – Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk, 1978.

34. *StrzeszewskiCz.* Ewolucja katolickiej nauki społecznej, OD i SS, Warszawa, 1978.

35. *Szafrański A.L.* «Communio personarum» przez pracę, w: Jan Paweł II, «Laborem exercens» tekst i komentarze, KUL, Lublin, 1985.

36. *Tischner J.* Przesłanie o człowieku i jego pracy, TPow 35 (1981).

37. *Wojtyła K.* Ocena możliwośći zbudowania etyki chrześciańskiej przy zołozeniach systemu Maxa Schelera. – Lublin, 1959.

38. *Wojtyła K.* Osoba i czyn. – Kraków, 1969.

39. *Woroniecki J.* Katolicka etyka wychowawcza II/2, KUL, Lublin, 1986.

40. *Znak P.* – Kraków, 1951, № 1; 1982. – s. 334.

41. Zycie i Mysl. Warszawa, 1979. – № 5, – s. 88.

42. Gazeta «Głos niezależny», grudzień 2000 r., № 6–7.

43. Gazeta «Głos niezależny», luty 2001r., № 1–2 (8–9).

44. Materialy Centrumu Informacji Europejskiej, 2000–2001 r.

45. *Ананьев В.Г.* Человек как предмет познания. – Л., 1968.

46. *Андронов А.* Личность и творческая действенность. – София, 1980.

47. Біблія. Книги Святого Письма Старого і Нового Заповіту. Канонічне. В Російському Перекладі з Паралельними місцями. Американське Біблійне Товариство. – Нью-Йорк, 1948.

48. *Бовыкин В.* Новый менеджмент. – М.: Экономика, 1997.

49. *Бондаренко А.Ф.* Социальная психотерапия личности. – К., 1992.

50. *Бугуцький О.А. та інші.* Соціально-трудовий потенціал аграрної економіки. – К., 1996.

51. *Бугуцький О., Кучерук І.* Чинники мотивації праці. // Україна: аспекти праці. – 1998. – №6, с.3 – 7.

52. *Булычев И.И.* Человек как интегральная философская проблема. – М., 1993.

53. *Вернер Зигер, Лючия Ланг.* Руководитель без конфликтов. – М.: Экономика, 1990.

54. *Витанович Ілля*. Історія українського кооперативного руху. // Нью-Йорк, 1994.

55. *Грицанов А.А., Овчаренко В.И.* Человек и отчуждение. – Минск, 1991.

56. *Гудзинський О.Д.* Менеджмент у системі агробізнесу. – К.: Урожай, 1994.

57. *Драккер Питер*. Управление, нацеленное на результаты. – М., 1992.

58. *Динь Ле Хао*. Динамика требований к авторитету руководителя в условиях экономической реформы. – М., 1993.

59. *Емерсон Г.* Дванадцять принципів виробничості. /Переклад з англ. А.І. Ромма. – М., «Техніка управління», 1930.

60. *Ершова-Бабенко И.В.* Методология исследования психики как синергетического объекта. – К., 1993.

61. *Завадський Й.С.* Менеджмент: Management. – Т. 1 – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997.

62. *Завадський Й.С.* Організація і психологія управління трудовими колективами. – К.: Урожай, 1985.

63. *Зеленевский Я.* Организация трудовых коллективов. – М.: Прогресс, 1971.

64. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководитель без конфликтов: /Сокр. пер. с нем. – М., 1990.

65. *Злупко С.М.* Економічна думка України: Навчальний посібник. – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2000. – 496 с.

66. *Злупко С.Н.* Занятость и кибернетика. – М., 1984.

67. *Злупко С.Н.* Занятость населения и ее региональные особенности (Методология, методы, организация) / Автореферат докт. диссерт. – Львов, 1989.

68. *Іоанн Павло II.* – Польща, 20.06.1983 р.

69. *Іоанн Павло II.* – Рим, 29.04.1982 р.

70. *Карпик Я.* Аналіз господарської діяльності: Посібник для бізнесменів. – Тернопіль, 1993.

71. *Катасонова Е.Л.* Японские корпорации: культура, благотворительность, бизнес. – М., 1992.

72. *Кваша М.* Деякі питання мотивації праці у сільськогосподарському виробництві. // Економіка України. – 1994. – № 1.

73. *Клас Эклунд*. Эффективная экономика. Шведская модель. – М.: Экономика, 1991.

74. *Костаков В., Попов А.* Соціально–трудовий потенціал: теорія і практика: У двох частинах. Частина 1. – К., 1994.

75. *Котарбинский Т.* Трактат о хорошей работе. – М.: Экономика, 1975.

76. *Кравченко В.І.* Земська реформа 1864 р. Наукове забезпечення АПК в умовах центрального Полісся і північного лісостепу України. – Житомир: РВДП «Льонок», 1992.

77. *Крушельницька О. В.* Мотивація та оцінка діяльності персоналу: Навчальний посібник. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 215 с.

78. *Курбатов В.И.* Стратегия делового успеха: Учебное пособие для студентов вузов. – Ростов-на-Дону: Изд-во Финикс, 1995.

79. *Кэмпбелл Р. Макконелл. Стенли Л.Брю*. Экономикс. Принципы, проблемы и политика. Том 2. – М.: Республика, 1992.

80. *Лозниця В.С.* Психологія менеджменту: Навч.посібник. – К.:КНЕУ, 1997.

81. *Макаренко А.С*. Сочинения. Т.1 – Т.6, 1957 – 1968.

82. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: Дело, 1993.

83. *Мислова Л.С.* Социально–экономический потенциал региона. – К., 1985.

84. *Мюллер В.К.* Англо-русский словарь: 53000 слов. – М.: Рус. яз., 1985.

85. *Осовська Г.В., Копитова І.В., Гринчук Т.І.* Основи менеджменту: Практикум. Навчальний посібник у трьох частинах. – Житомир: ЖІТІ, 1998.

86. *Оучи У.Г.* Методы организации производства: японский и американский подходы. – М.: Экономика, 1984.

87. *Пирожков С.И.* Трудовой потенциал в демографическом измерении. – К.: Наук. думка, 1989.

88. *Пщоловський Т.* Принципи сучасної діяльності. Вступ до праксеології. – Київ: Інститут праксеології, 1993.

89. *Саймон Герберт А., Стимбург Дональд У., Томпсон Виктор А.* Менеджмент в организациях: Сокращ. перевод с англ. // Общ. ред. и вступ. ст. А.М. Емельянова и В.В. Петрова. – М.: Экономика, 1995.

90. *Сацков М.Я.* Методи і прийоми діяльності менеджерів і бізнесменів. – Київ: Інститут праксеології, 1993.

91. *Синк Д.С.* Управление производительностью: Планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. – М.: Прогресс, 1989.

92. *Старостина А.А., Зозулев А.В.* Методические указания по дисциплине «Теории потребительских мотиваций» для студентов факультета менеджмента и маркетинга по специальности «Маркетинг» для всех форм обучения. – К.: НТУУ «КПИ», 1999. – 110 с.

93. *Суліменко О.Г.* Забезпеченість сільськогосподарського виробництва кадрами спеціалістів в Українській РСР (1950-60 рр.) Наукове забезпечення АПК в умовах центрального Полісся і північного лісостепу України. – Житомир: РВДП «Льонок», 1992.

94. Управління персоналом. В кн.: Леданов І.Д. Практичний менеджмент, 1993.

95. *Херцберг Ф., Майнер М.* Побуждение к труду и производственная мотивация: Социологические исследования. – 1990. – № 1.

96. *Ходаківський Є.І.* Еквівалент ціни праці в механізмі регулювання ринку: концептуальні основи активізації виробничої сфери та виходу з кризи. Економіка України, 1995. – № 5. – С. 44–50.

97. *Ходаківський Є.І.* Макроменеджмент. Економіка України. – 1997. – № 3. – С. 93.

98. *Ходаківський Є.І., Кучерук І.В., Богоявленська Ю.В.* Праксеологічні підходи в менеджменті: Навчально-методичний посібник. – Житомир: ЖІТІ, 2001. – С.108.

99. *Чудова Н.В.* Имплицитная модель межличностного оценивания и ее роль в профессиональной коммуникации. – М., 1993.

100. *Шляпина Н.А.* Проблемы воспроизводства

трудового потенциала в социалистическом обществе в литературе 80-х годов. // Из научного доклада. – М., 1987.

101. *Шмарчук В.А.* Деякі аспекти соціального розвитку українського села в другій половині 60-х років. Наукове забезпечення АПК в умовах центрального Полісся і північного лісостепу України. – Житомир: РВДП «Льонок», 1992.

102. *Щекин Г.* Основы кадрового менеджмента. – Киев, 1993.

103. *Ярошевський М.І.* Психологія у XX столітті. – М., 1974.

104. Краткий словарь по социологии. – М.: Политиздат, 1989.

105. Виступ Його Святості Папи Римського Іоанна Павла II на зустрічі з представниками світу політики, культури, знань та індустріїі у Маріїнському палаці, м.Київ, 23. 06. 2001 року.

106. Матеріали праць кс., проф. Францішека Януша Мазурека (КУЛ, Польща).

107. Матеріали Всесвітнього Духовного Університету «Брахма Кумарис» (Індія).

Навчальне видання

Богоявленська Юлія Вячеславівна
Ходаківський Євген Іванович

ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ ПРАЦІ
(праксеологічний аспект)

Редактор	*Вдовиченко Валентина Миколаївна*
Коректор	*Асташева Марія Василівна*
Комп'ютерний набір	*Богоявленська Юлія Вячеславівна*
Комп'ютерна верстка	*Пахомов Роман Васильович*

Підписано до друку 01.10.06.
Формат 60 х 84/16. Папір офсетний. Гарнітура Times. Друк офсетний.
Ум.друк.арк. 20,7. Обл.вид.ар. 20,7. Тираж 1000 прим. Зам. № .

Видавництво «Кондор»
пров. Польовий, 6,
м.Київ, 03057
condor@public.ua.net
Свідоцтво про реєстрацію:

Про авторів

Богоявленська Юлія Вячеславівна – аспірантка кафедри менеджменту та маркетингу Житомирського державного технологічного університету, інженер 2 категорії групи маркетингу відділу організації продажу послуг Житомирської дирекції ВАТ «Укртелеком».

Ходаківський Євгеній Іванович – доктор економічних наук, професор Державного агроекологічного університету та Житомирського державного технологічного університету.